



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
UNIVERSITARIOS
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO
RURAL REGIONAL

DESARROLLO LOCAL Y ACCIÓN COLECTIVA: EL CASO DE "LA VAQUITA
DE ORIENTE" S.P.R. EN EPITACIO HUERTA, MICHOACÁN.

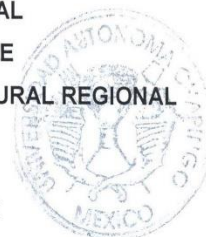
TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

PRESENTA:

ALFONSO QUIROZ RAMÍREZ

BAJO LA SUPERVISIÓN DE: DR. JORGE ANDRÉS AGUSTÍN



DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
OFICINA DE EXÁMENES PROFESIONALES



Dirección de Centros
Regionales Universitarios

OCTUBRE 2018

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

NOMBRE DE LA TESIS: **DESARROLLO LOCAL Y ACCIÓN COLECTIVA: EL CASO DE "LA VAQUITA DE ORIENTE" S.P.R. EN EPITACIO HUERTA, MICHOACÁN.**

Tesis realizada por **Alfonso Quiroz Ramírez** bajo la supervisión del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTOR:



DR. JORGÉ ANDRÉS AGUSTÍN.

ASESORA:



DRA. JOSEFINA VIVAR ARENAS.

ASESOR:



DR. JULIO BACA DEL MORAL

CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
AGRADECIMIENTOS	x
DATOS BIOGRÁFICOS	xi
RESUMEN GENERAL	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I APROXIMACIÓN METODOLÓGICA	6
Caracterización de las organizaciones	7
El estudio de caso	10
Un marco de análisis institucional	11
Enfoque institucional para el estudio de autoorganización en casos de recursos de uso común	13
Variables microsituacionales a considerar en la teoría de acción colectiva	14
Variables utilizadas en este estudio	19
Las entrevistas utilizadas y los temas que se discutieron	20
CAPÍTULO II APROXIMACIÓN TEÓRICA	22
1. Concepto de desarrollo y de desarrollo local.	22
1.1 Crítica al concepto de desarrollo local	28
1.2 ¿Qué condiciones deben darse para detonar un proceso de desarrollo local?	31
2 Las organizaciones y el desarrollo local	34
2.1 Las organizaciones en México	34
3. La acción colectiva de las organizaciones	53
3.1 Antecedentes del concepto de la acción colectiva en los movimientos sociales	54
3.2 Los modelos de acción colectiva en el uso de recursos de uso común	57
3.3 Cooperación estratégica y elección institucional	58
3.4 Las instituciones	61
3.5 Las organizaciones y su acción colectiva	62

CAPÍTULO III CONTEXTO ESPACIO TEMPORAL.....	77
El municipio de Eпитacio Huerta.....	77
Las organizaciones en Eпитacio Huerta	79
Problemática de los campesinos productores de leche y la Vaquita de Oriente en el momento de la investigación.....	80
CAPÍTULO IV EL PESA	84
El Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) y las Agencias de Desarrollo Local. Entre la promoción del desarrollo y la terciarización de los apoyos gubernamentales.....	84
1.1 Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA).....	84
1.2 Las Agencias de Desarrollo Rural	88
1.3 Crítica al PESA.	91
1.3.1 La terciarización de los apoyos y la privatización de la intermediación.	91
1.3.2 El PESA se sofocó.	94
CAPÍTULO V EPITACIO HUERTA: EL DESARROLLO LOCAL, ACCIÓN COLECTIVA Y LA VAQUITA. ...	98
1. Organizaciones en Eпитacio Huerta y el desarrollo local.....	98
1.1 Ejidos	98
1.1.1 Orígenes del ejido	99
1.1.2 La cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones. .	100
1.1.3 Su estructura.....	100
1.1.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo.....	101
1.2 Usuarios de Agua para riego	103
1.2.1 Orígenes de las asociaciones de usuario de riego	105
1.2.2 La cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones. .	106
1.2.3 Su estructura.....	107
1.2.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo.....	107
1.3 Otras organizaciones.....	109
1.3.1. Orígenes	110
1.3.2 La cantidad de socios, las normas, derechos y obligaciones.	112
1.3.3 Su estructura.....	114
1.3.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo.....	115

1.4 Las organizaciones y el desarrollo rural en el municipio de Epitacio Huerta	117
2. La acción colectiva de la Vaquita de Oriente	119
2.1 Orígenes, intervención externa, tamaño del grupo, historia de la acción colectiva y reputación de los dirigentes	121
2.2 La actividad lechera, importancia del recurso, heterogeneidad económica de los socios y el balance ganancia pérdida, predictibilidad	130
2.3 Normas, confianza y comunicación, conflictos y sanciones.	141
2.4 Síntesis del análisis microinstitucional.....	148
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES.....	156
LITERATURA CITADA	158
ANEXOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables e indicadores que se utilizaron en este estudio.

Cuadro 2 Porcentaje de Unidades de Producción en asociación productiva en México.

Cuadro 3 Porcentaje de Unidades de Producción en asociación productiva en Michoacán y Epatacio Huerta.

Cuadro 4 Unidades de producción integradas en organizaciones de productores según tipo de beneficios, apoyos o servicios obtenidos a nivel nacional, estatal y municipal.

Cuadro 5 Unidades de producción integradas en organizaciones de productores para acceder a servicios o apoyos diversos a nivel nacional, estatal y municipal.

Cuadro 6. Ejidos y comunidades según tipo de construcciones agropecuarias de su propiedad.

Cuadro 7. Ejidos donde se reporta otra forma de organización en el municipio de Epatacio Huerta.

Cuadro 8. Nombre de las Asociaciones usuarios de riego en Epatacio Huerta que reciben subsidios de electricidad.

Cuadro 9. Organizaciones registradas en el DENU de INEGI para Epatacio Huerta.

Cuadro 10. Producción de leche y precio por litro reportado por SIAP para el municipio de Epatacio Huerta.

Cuadro 11. Descripción de la problemática y oportunidades en la producción de ganado lechero en Epatacio Huerta.

Cuadro 12. Cuadro de síntesis de resultados del análisis microsituacional de La Vaquita

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ruta metodológica de la presente investigación

Figura 2: Variables microsituacionales que afectan la confianza y la cooperación en dilemas de la acción colectiva.

Figura 3. El contexto amplio de Sistema Socio Ecológico que afecta las microsituaciones

Figura 4. Mapa base del municipio de Epitacio Huerta.

Figura 5. Mapa de uso de suelo y vegetación del municipio de Epitacio Huerta.

Figura 6. Árbol de problemas del sistema productivo bovinos leche en Epitacio Huerta.

Figura 7. Localidades lecheras en el municipio de Epitacio Huerta.

Figura 8. Presupuesto del PESA ejercido en Michoacán en MDP.

Figura 9. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por tipo de organización.

Figura 10. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por intervalo de años en que fueron constituidas.

Figura 11. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por orígenes que motivaron su constitución.

Figura 12. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por número de socios.

Figura 13 Porcentaje de socios de La Vaquita por edades.

Figura 14. Porcentaje de socios de La Vaquita por género.

Figura 15. Porcentaje de socios de La Vaquita por localidad.

Figura 16. Porcentaje de socios de La Vaquita que desconfían de 1 o más de sus compañeros socios

Figura 17. Problemas del sistema productivo bovinos en Epitacio Huerta.

Figura 18. Porcentaje de socios de La Vaquita por cantidad de vacas que ordeñan.

Figura 19. Porcentaje de socios por destino preponderante de la producción de leche.

Figura 20. Porcentaje de socios de La Vaquita y porcentaje de ingresos que representa la leche en sus ingresos familiares.

Figura 21. Porcentaje de socios de La Vaquita por tipo de beneficio que esperan obtener de la acción colectiva.

Figura 22. Porcentaje de socios de La Vaquita que conocen sus estatutos.

Figura 23. Porcentaje de socios de La Vaquita que se conocen y no se conocen entre sí.

Figura 24. Porcentaje de socios que desconfían de 1 o más de sus compañeros socios.

Figura 25. La Vaquita y las variables microsituacionales estudiadas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas de Epitacio Huerta que me dedicaron tiempo y confianza para la realización de esta tesis.

A Jorge Andrés Agustín por la dirección y revisión de la tesis y sus sugerencias para la investigación en campo

A la Dra. Josefina Vivar Arenas por la atinada asesoría y revisión de la tesis y el desarrollo de la investigación

Al Dr. Julio Baca Del Moral por su asesoría, revisión de la tesis y sus múltiples sugerencias para el desarrollo de la investigación

Agradeciendo además al Estado Mexicano y su beca del CONACyT, por el apoyo financiero para estudiar el posgrado

DATOS BIOGRÁFICOS

Alfonso Quiroz Ramírez es agroecólogo por la Universidad Autónoma Chapingo y es productor de maíces nativos, trabajó en el PESA como consultor de la FAO y coordinador de una A.D.R. en Michoacán, le entusiasma el tema de la soberanía alimentaria de su familia y del país.

RESUMEN GENERAL

La preocupación por generar dinámicas de desarrollo local ocupa un lugar muy importante en el debate de gobiernos y organismos internacionales. El desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial. El objetivo del estudio fue analizar la importancia de las organizaciones y su acción colectiva como detonadoras de desarrollo local, describiendo el proceso de conformación de la acción colectiva de “La Vaquita” conforme el análisis micro institucional. El estudio de caso se ubicó en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, con sus organizaciones y en especial con “La Vaquita”. El trabajo siguió una metodología cualitativa y utiliza el estudio de caso como técnica de investigación. Como resultado del estudio se obtuvo que la visión de desarrollo de las organizaciones tiene que ver preponderantemente con gestionar recursos públicos y en su carácter peticionario hacia el Gobierno. Por otra parte, “La Vaquita” no ha podido consolidar su acción colectiva por la mala reputación de socios que genera desconfianza; porque para el 36 % de los socios la actividad lechera no es la actividad más importante por lo que no están dispuestos a pagar el costo de organizarse; porque carecen de información sobre la predictibilidad del proyecto, porque la mayoría de socios desconoce sus normas, entre otras situaciones. Concluyéndose que en el municipio las organizaciones no se encuentran en posibilidades de propiciar el desarrollo local debido a que: no existen procesos de concertación y negociación, entre otras. La acción colectiva de “La Vaquita” está expuesta a los dilemas clásicos de acción colectiva. Tiene un origen legítimo, observándose los fenómenos de terciarización, simulación y sobreendeudamiento, lo que generó dependencia hacia el asesor externo y la parálisis actual de su acción colectiva. Como recomendaciones de política pública se sugiere evaluar la conformación de los grupos utilizando algunas variables microsituacionales estudiadas.

Palabras clave: Desarrollo Local, Acción colectiva, Análisis microsituacional.

Tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Alfonso Quiroz Ramírez.

Director de Tesis: Jorge Andrés Agustín.

ABSTRACT

The concern to generate dynamics of local development occupies a very important place in the debate of the programs of governments and international organizations. Local development implies the existence of active organizations that participate in the territorial dynamics. The objective of the study was to analyze the importance of the organizations and their collective action as triggers of local development, describing the process of conformation of the collective action of "La Vaquita" according to the micro institutional analysis. The case study was located in the municipality of Epitacio Huerta Michoacán, with its organizations and especially with "La Vaquita". The work followed a qualitative methodology and uses the case study as a research technique. As a result of the study, it was obtained that the development vision of the organizations has to do with managing public resources and in its petitioner nature towards the Government. On the other hand, "La Vaquita" has not been able to consolidate its collective action due to the bad reputation of partners that generates distrust; because for 36% of the members the dairy activity is not the most important activity and therefore they are not willing to pay the cost of organizing themselves; because they lack information about the predictability of the project, because most partners do not know their rules, among other situations. As a conclusion, the organizations within the municipalities are not in condition to generate local development because: there are not processes of agreement and negotiation, among others. The collective action of "La Vaquita" is exposed to the classic dilemmas of collective action. It has a legitimate origin, observing the phenomena of "terciarización", "simulación" and over-indebtedness, which generated dependence towards the external advisor. As recommendations of public policy it is suggested: to evaluate the conformation of the groups using some microsituacionales variables studied.

Keywords: Local Development, Collective Action, Micro situational Analysis.

Master's Thesis in Sciences in Regional Rural Development, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Alfonso Quiroz Ramírez.

Thesis Director: Jorge Andrés Agustín.

INTRODUCCIÓN

La preocupación por generar dinámicas de desarrollo local ocupa un lugar muy importante en el debate pasado y actual de los programas de los gobiernos a diferentes escalas, de los organismos internacionales y de las organizaciones no gubernamentales.

¿Quiénes conocen y creen deseable la realización del concepto de desarrollo local en Epitacio Huerta? ¿Cuáles son las condiciones y las supuestas condiciones para que ocurra? ¿Es deseable y para quiénes? Entre los autores que se revisaron, entre ellos Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013 y Quispe 2012, coinciden que el desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas y la existencia de una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal; por lo que surgen las interrogantes:

¿Entre más organizaciones estén presentes y realicen su acción colectiva habrá más desarrollo local en Epitacio Huerta? ¿Son entonces las organizaciones y la acción colectiva que realizan, detonadoras de desarrollo local? ¿Cuál es el origen, importancia y vigencia de las organizaciones? ¿Son necesarias y qué papel juegan en el desarrollo local? ¿Qué elementos institucionales son necesarios para su permanencia?

Son éstas preguntas a las que se pretende responder en éste estudio de caso que se ubica en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, con sus organizaciones y en especial con la Sociedad de Producción Rural La Vaquita de Oriente; primera organización gestada en Michoacán como parte del proceso del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), programa que abordaremos a detalle en el capítulo IV del presente documento.

El documento trata de responder a preguntas que surgieron de la práctica en la gestión del PESA en Michoacán, que buscó fomentar la creación de organizaciones que trataban de resolver problemas de comercialización de productos agropecuarios de manera colectiva, específicamente el caso del sistema lechero campesino en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán.

En éste sentido y relacionándolo con lo que se promovía en el PESA, que era que los productores mejoraran su alimentación y sus ingresos monetarios, lo que en el ámbito convencional gubernamental y académico podría ser un componente del denominado desarrollo local. Entonces, nos preguntamos: **¿qué papel jugó el PESA en el fomento a las organizaciones y la promoción de su acción colectiva en Epitacio Huerta? y ¿Qué deficiencias existieron?**

Se trata de entender por qué algunas organizaciones se consideran exitosas en su acción colectiva y otras no, y ¿cómo se puede analizar el surgimiento de la acción colectiva?, y si es posible utilizar la propuesta de marco metodológico que trata de analizar la acción colectiva de las instituciones que manejan recursos naturales de uso común para analizar la acción colectiva de una organización lechera. Finalmente, y de manera fundamental se trata de responder a la pregunta de **¿por qué la acción colectiva de La Vaquita de Oriente no ha sido posible arrancar ni consolidarse?**

Además creo que esta tesis debe responder a la problemática del día a día de las personas involucradas, por lo que pretende aportar de manera pragmática a ello de dos maneras: Un plan de fortalecimiento institucional generado por los socios con nuestra facilitación y que responda a la pregunta: ¿Qué consideran los socios de La Vaquita que deberían trabajar para fortalecer su acción colectiva dado el diagnóstico y el análisis presentado? Y por otro lado, aportar algunas enseñanzas que el análisis de La Vaquita arroja para los programas y políticas públicas que pretenda iniciar y fortalecer la organización y la acción colectiva en el medio rural, respondiendo a la pregunta: ¿Qué podríamos considerar para mejorar las políticas públicas cuando se pretenda promover alguna organización y su acción colectiva?

Entonces, el objetivo general del documento es analizar el origen y la importancia que tienen las organizaciones y su acción colectiva como detonadoras de desarrollo local en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, describiendo además el proceso de conformación de la acción colectiva de La Vaquita S.P.R. conforme el análisis microinstitucional.

Teniendo como objetivos específicos los siguientes:

1. Estudiar el origen y papel de las organizaciones y su acción colectiva en el municipio de Epitacio Huerta, con el fin de conocer si una organización puede realizar una acción colectiva autónoma y duradera que fortalezca e impulse el desarrollo local.
2. Identificar y analizar las variables microsituacionales conforme el análisis microinstitucional para el estudio de caso, que son determinantes para el éxito o fracaso de su acción colectiva.
3. Generar una serie de recomendaciones para la generación de políticas públicas que pretendan promover la creación de organizaciones y su acción colectiva.

El presente trabajo se divide entonces en cinco capítulos: el primero de ellos, la Aproximación Metodológica explica una manera de caracterizar de manera general a las organizaciones que fue utilizada durante el estudio, se explica en qué consiste el estudio de caso, en qué consiste el marco para el análisis institucional y el enfoque institucional para el estudio de autoorganización en casos de recursos de uso común, del cual se retomará el análisis microinstitucional a través de la revisión de las variables microsituacionales que afectan la confianza y la cooperación en dilemas de acción colectiva para entender lo que ha ocurrido en el caso de La Vaquita; además cuáles son algunas variables micro situacionales descritas en trabajos de acción colectiva de bienes comunes, cuáles son las variables que fueron utilizadas en éste estudio de caso, y en qué consistieron las entrevistas y temas que fueron tratados.

En el capítulo segundo, que trata de la Aproximación Teórica en el que se discute en un primer apartado los conceptos de desarrollo y desarrollo local, también

expone algunas críticas que se hacen a esos conceptos y las características y condiciones que teóricamente tendrían que darse para que el desarrollo local suceda. En un segundo bloque, se discute sobre las organizaciones en México, las definiciones, los tipos y la situación actual, así como la relación de las organizaciones con el desarrollo local. Un tercer bloque describe la acción colectiva de las organizaciones, sus antecedentes, se describen los modelos de acción colectiva en el uso de recursos de uso común, las instituciones, así como el origen de la acción colectiva, el papel de la intervención externa, el proceso de la acción colectiva y algunos elementos de éxito y fracaso.

En el capítulo tercero, se describe el Contexto Espacio Temporal del estudio, se describe de manera muy general, las condiciones físicas y sociales del municipio de Epitacio Huerta así como el tipo y la cantidad de organizaciones que se identificaron en el municipio y una breve descripción de la problemáticas de los campesinos productores de leche en el municipio.

En el cuarto capítulo, se explican los antecedentes del programa PESA, cómo operaba, qué son las Agencias de Desarrollo Rural; así como una crítica al programa relativa a la terciarización de los apoyos y la privatización de la intermediación entre el Gobierno y los productores y su intervención en el municipio de Epitacio Huerta.

En el capítulo quinto, se presentan los resultados empíricos del estudio: un primer bloque donde se presentan las características generales de las organizaciones presentes en el municipio de Epitacio Huerta y su visión del desarrollo: Ejidos, Usuarios de Riego y otro tipo de organizaciones; terminando ese apartado relacionando el concepto de desarrollo local y sus características con la visión de desarrollo de las organizaciones estudiadas. En un segundo bloque, se presente el análisis microinstitucional de La Vaquita, por bloques de variables estudiadas: Orígenes, intervención externa, tamaño de grupo, historia de la acción colectiva y reputación de dirigentes en un primer apartado; un segundo apartado con el análisis de la actividad lechera, la importancia del recurso, la heterogeneidad económica de los socios y el balance ganancia pérdida así como la predictibilidad

del proyecto; y un tercer apartado con las variables normas, confianza, comunicación, conflictos y sanciones. Terminando el capítulo con una síntesis del análisis microinstitucional de La Vaquita.

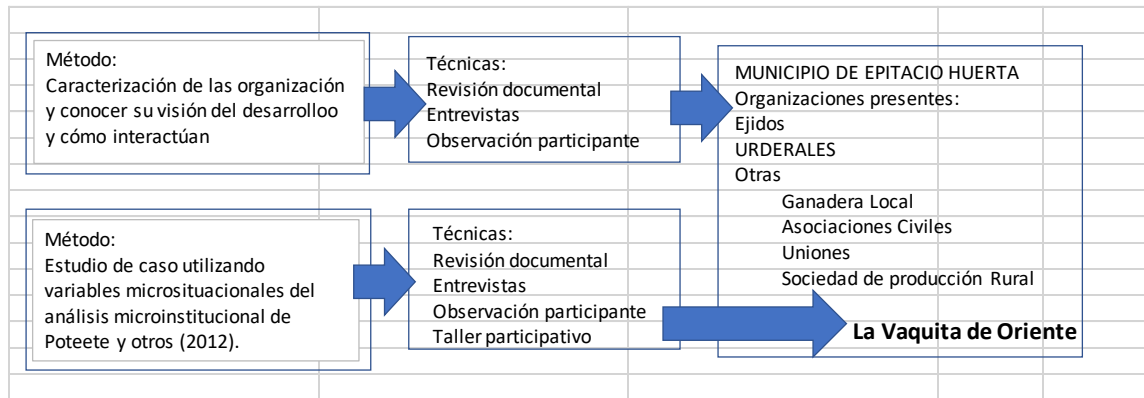
Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones de política pública derivadas del estudio; en un anexo se presenta un plan de fortalecimiento institucional de La Vaquita.

CAPÍTULO I APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

El estudio de caso se ubicó en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, con sus organizaciones y en especial con la Sociedad de Producción Rural La Vaquita de Oriente; primera organización gestada en Michoacán como parte del proceso del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), programa que abordaremos a detalle en el capítulo IV del presente documento. El documento trata de responder a preguntas que surgieron de la práctica en la gestión del PESA en Michoacán, que buscó fomentar la creación de organizaciones que buscaban resolver problemas de comercialización de productos agropecuarios de manera colectiva, específicamente el caso del sistema lechero campesino en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán.

El trabajo siguió una metodología cualitativa y utiliza el estudio de caso como técnica de investigación. En la recolección de información se utilizaron cuatro diferentes técnicas: La primera fue el análisis de material bibliográfico -Actas constitutivas y estatutos- de las organizaciones presentes a nivel municipal, -identificándose 43, de las cuales fueron entrevistadas representantes de 18 de éstas, en éste nivel de análisis-; la segunda técnica fue la observación directa en las instalaciones de cada una de las organizaciones y en la comunidad en general; la tercera fue la realización de entrevistas semiestructuradas a dirigentes de las organizaciones y a los socios de “La Vaquita” -18 organizaciones y 24 socios- y la cuarta y última, fue un taller focal específicamente con los integrantes de La Vaquita.

Figura 1. Ruta metodológica de la presente investigación



Fuente: Elaboración propia.

No existe un inventario o registro único de organizaciones a nivel municipal, estatal o nacional. La forma de identificarlas en el municipio fue a través de las siguientes bases de datos: Para el caso de los ejidos fue utilizado el Censo Ejidal publicado más recientemente del año 2007. En el caso de las Unidades de Riego para el Desarrollo Rural (URDERALES,) la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) no tiene un registro oficial, pero se utilizó el padrón de beneficiarios del Programa Especial de Energía para el Campo (PEUA) del 2012, en el cual se encuentran registradas aquellas que reciben subsidio a la energía eléctrica; para el resto de las organizaciones se utilizó la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, donde se seleccionaron organizaciones que pudieran tener relación con el sector rural. La información fue validándose con actores clave entrevistados a lo largo del trabajo.

El total de las organizaciones sumaron 43, posteriormente fue diseñado un cuestionario para caracterizarlas y ubicar su visión del desarrollo local:

Caracterización de las organizaciones

Gómez (2000) propone un marco conceptual para el análisis de las organizaciones rurales. Presenta cinco áreas/temas que necesariamente deben ser consideradas cuando se analiza una organización rural, las que a continuación se describen:

i) Antecedentes históricos.

Se debe ubicar a las organizaciones dentro de la tipología: Gremiales, profesionales o económicas señalando sus diferentes ámbitos de acción (local, regional, nacional). También es conveniente caracterizar las circunstancias que rodean su fundación y establecer las principales etapas que ha tenido en su historia. Para caracterizar las etapas sugiere Gómez (2000) hacerlo en función de los diferentes contextos de desarrollo en que la organización le ha correspondido actuar. Un elemento central a considerar es la "memoria histórica" que tienen los miembros sobre experiencias que hayan tenido en el pasado. Favorece la organización cuando se tienen experiencias positivas, mientras dificultan su constitución, cuando la experiencia de participar en organizaciones se asocia a fracasos.

ii) Bases y dirigentes.

Los miembros de las organizaciones deben ser caracterizados de acuerdo al tipo de actor social/agente económico, su ubicación regional y la caracterización social que tenga. Un aspecto que debe ser analizado es una calificación de los socios, por lo menos en dos dimensiones: el grado de cumplimiento de formalidades exigidas por la organización (cuotas sociales, asistencia a asambleas, etc.); por el otro el nivel de actividad que tenga (socios pasivos y activos). Los dirigentes por su parte, también deben ser caracterizados con los mismos criterios agregando un análisis de su trayectoria tanto en la propia organización, en otras similares y en los partidos políticos. También en el caso de los dirigentes se debe indagar el grado en que participan en múltiples liderazgos.

iii) Estructura.

Los niveles jerárquicos de la organización y los medios materiales y humanos con que cuenta para desarrollar sus actividades. Cuantificar los medios con que cuenta la organización, que será un reflejo de su capacidad de representar con eficacia los intereses de las bases. Se puede plantear que existen organizaciones con una estructura que tiene diversos grados de complejidad desde una simple

a otra más desarrollada. Además, se puede establecer que hay organizaciones que cuentan con recursos para desarrollar sus actividades y otras que carecen de ellas.

iv) Formulación ideológica y su visión del desarrollo.

Las justificaciones que se elaboran con el objeto de defender los intereses de sus afiliados. Existen las formulaciones que dicen relación con los modelos globales de desarrollo, con el diagnóstico sobre la situación en que se encuentra el sector agropecuario en un momento dado y sus causas, y aquellas formulaciones con respecto a problemas específicos.

v) Relaciones con el entorno.

Distinguir aquellos servicios que las organizaciones prestan a sus miembros, las alianzas que existen entre ellas y con otras entidades y las relaciones de conflicto que establecen. También los servicios verificando el grado en que los socios hacen uso de ellos. También rastrear las actividades que realizan las organizaciones empresariales entre ellas, con otras organizaciones representativas o con autoridades del aparato de Gobierno. Otro aspecto interesante de analizar, puede ser la percepción que tienen los socios sobre el nivel de eficacia que tienen las organizaciones para resolver sus problemas.

Por su parte Puga (2008) compiló una serie de evaluaciones de organizaciones de la sociedad civil utilizando un conjunto de factores que influyen en el desempeño asociativo; analizó organizaciones vigentes y con muchos años de trabajo. Entre los factores analizados están la autonomía, las reglas de decisión, el liderazgo, la cohesión social (expresada como identidad, confianza, reciprocidad, motivaciones y capital social), transparencia, rendición de cuentas, heterogeneidad de los miembros, flexibilidad y adaptación al cambio. Señalando también que es importante investigar otros factores como el ámbito de acción en el que se inserta la organización, el carácter contencioso o técnico de la problemática que está en juego, el carácter competitivo o no del contexto institucional de la organización y la coyuntura política.

En nuestro caso, utilizamos la propuesta de Gómez (2000) porque el objetivo de analizar a esas organizaciones es la de contextualizar a nivel municipal y de manera general qué está pasando con las organizaciones en el municipio, cuál es su visión de desarrollo y cómo se vinculan entre ellas; pues tratamos de responder a las preguntas de que si ¿Son las organizaciones y la acción colectiva que realizan, detonadoras de desarrollo local? ¿Cuál es el origen, importancia y vigencia de las organizaciones? ¿si son necesarias y qué papel juegan en el desarrollo local? y ¿Qué elementos institucionales son necesarios para su permanencia?

El estudio de caso

De acuerdo a Poteete y otras (2012) el método de estudio de caso se refiere a una estrategia de investigación enfocada en casos individuales para llegar a conclusiones acerca de las relaciones causales en una muestra amplia de casos. Un análisis cuidadoso de los casos individuales permite desarrollar conceptos y teoría, identificar los límites de las relaciones generales y refutar hipótesis deterministas, controlar efectos confusos a través de comparaciones inter casos y esclarecer los procesos causales. Un estudio de caso es la investigación intensiva de un fenómeno relativamente bien delimitado o una categoría de eventos.

Aunque Puga (2008) citando a Friedberg (1997), señala que existen procesos singulares en cada organización, que los convierten en casos únicos, por ejemplo cómo es que se desarrollan las relaciones de poder y las negociaciones, expresadas en contradicciones es muy particular en cada caso estudiado; por lo que señala Puga que es difícil extraer conclusiones generales, y que por lo tanto es muy importante la observación directa por parte del investigador.

Poteete y otras (2012) al estudiar la acción colectiva sobre bienes comunes, señalan que la unidad de análisis se ha definido como los participantes potenciales en la acción colectiva como los objetos centrales de ésta. Los casos

típicos señalan, incluyen sistemas de recursos naturales (forestales, cuencas...), unidades político administrativas como poblados, municipios, distritos definidos por su involucramiento con un recurso natural. Para algunos estudios de caso establecen que los objetos de la acción colectiva se refieren a tipos particulares de tareas, como la participación en reuniones o la vigilancia del recurso.

Como los hemos plateado para este estudio y como lo explica Poteete y otras (2012): La investigación en estudio de caso se relaciona con la triangulación de métodos. La recolección de datos a menudo trae consigo la combinación de una serie de entrevistas a grupos focales, observación participantes y trabajo en archivos. Con frecuencia, los estudios de caso también implican investigación con encuestas u otras técnicas de recolección de información.

El estudio de caso se realizó con la organización La Vaquita de Oriente SPR y su decisión e intento de realizar la acción colectiva es la unidad de análisis; y como se observa en la figura 1 las técnicas de investigación fueron la revisión documental, la entrevista, la observación participante y un taller participativo.

Un marco de análisis institucional

Ostrom (2000) planteó un marco de análisis institucional a partir de una situación de acción. De acuerdo a Poteete y otras (2012, 99) “la situación de acción es definida como aquella en la que interactúan individuos, intercambian bienes y servicios, solucionan problemas, se dominan uno al otro o pelean. Está estructurada por siete atributos amplios: 1) La serie de participantes que enfrentan un problema de acción colectiva 2) La serie de posiciones o roles que desempeñan los participantes en el contexto de ésta situación 3) La serie de acciones permitidas para los participantes en cada posición o rol 4) El nivel de control que un individuo o grupo tiene sobre una acción 5) Los resultados potenciales relacionados con cada combinación posible de acciones 6) La cantidad de información disponible a los actores 7) Los costos y beneficios asociados con cada acción y sus resultados posibles”.

Siguiendo a Poteete y otras (2012) las situaciones de acción también incluyen una serie de actores. Cada actor en una situación de acción se caracteriza por cuatro variables: 1. La forma en que los actores adquieren, procesan, retienen y usan la información y el conocimiento acerca de contingencias. 2. Las preferencias de un actor relacionadas con acciones y desenlaces. 3. Los procesos conscientes e inconscientes que utilizan los actores para la selección de opciones específicas. 4. Los recursos que los actores aportan a la situación. La situación de acción se considera como una serie de variables dependientes de otras variables contextuales, incluyendo: 1. La estructura del sistema de recursos (tamaño, complejidad...) 2. Las reglas utilizadas por los participantes para ordenar sus relaciones y 3. La estructura de la comunidad en general dentro de la cual se ubica cualquier escenario.

Poteete y otras (2012) señalan que los modelos iniciales como los desarrollados por Olson (1965) identificaban el tamaño y la heterogeneidad del grupo como crítico para la acción colectiva. Los hallazgos empíricos han sido inconsistentes en relación a esas variables.

- Tamaño del grupo: Olson (1965) citado por Poteete y otras (2012) planteó la hipótesis de una asociación negativa entre el tamaño del grupo y la acción colectiva basada en tres dinámicas: 1. Sería menos probable que los grupos grandes hicieran acción colectiva 2. El nivel general de provisión colectiva sería menor para que los grupos grandes logaran acción colectiva y 3. El grado de provisión sub óptima aumentaría con el tamaño del grupo. Muchos estudios de caso señalan que la influencia del tamaño del grupo es altamente contextual como dependiente de los criterios para evaluar el éxito.
- Heterogeneidad: Es de esperar que influya en el entendimiento común acerca de la existencia y naturaleza de un problema de manejo colectivo, el acuerdo o la divergencia de intereses y objetivos, y las tasas relativas de participación en la acción colectiva. La heterogeneidad relacionada con la edad, género, etnicidad, estatus o residencia, a menudo se traduce en heterogeneidad política y económica y se refleja en los intereses en los

recursos compartidos. La heterogeneidad de intereses con frecuencia refleja otras formas de heterogeneidad que afectan el acceso a los beneficios de los recursos naturales o los beneficios mismos. Que en el caso de La Vaquita es una de las variables que más están influyendo para el resultado de la parálisis en que se encontraban al momento del estudio.

- Características del recurso. Es de esperarse que las perspectivas para la acción colectiva sean mucho más bajas para el manejo de recursos migratorios, móviles o efímeros, tales como algunos tipos de peces, animales de caza y plantas silvestres, debido a que ningún grupo puede regular el uso del recurso y la subsecuente participación de múltiples grupos aumenta los costos de transacción de la coordinación.
- Complejidad. Puede impedir la acción colectiva al oscurecer las relaciones causa efecto, particularmente la conexión entre el uso y la condición del recurso. Los estudios de caso sugieren que las implicaciones de las características de determinados recursos naturales para la acción colectiva dependen de la medida en que la complejidad reduce la capacidad de predicción. Los estudios de caso proporcionan una idea acerca de las posibilidades de superar estos retos cognitivos a través del aprendizaje y la adaptación.

Enfoque institucional para el estudio de autoorganización en casos de recursos de uso común

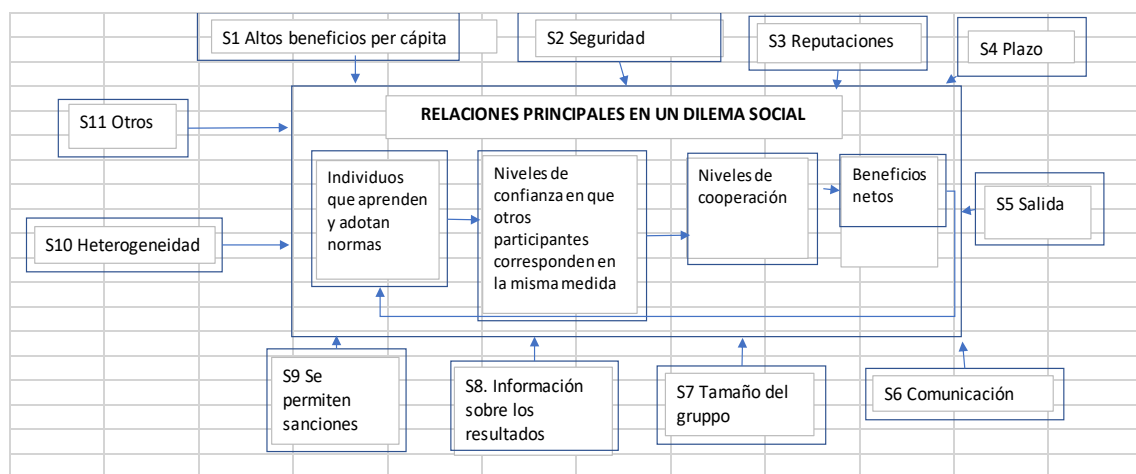
De acuerdo a Poteete y otras (2012, págs. 434 y 435) “La teoría convencional de los recursos de uso común que suponía que las autoridades externas eran necesarias para imponer nuevas reglas a los usuarios atrapados en un círculo vicioso que producía externalidades negativas, debe considerarse un caso especial en una estructura teórica más general... Con base en una teoría conductual de la acción humana, el análisis microinstitucional y los sistemas

socio ecológicos amplios se sabe que los usuarios no están condenados a un desenlace de destrucción y fracaso”.

Poteete y otras (2012) concluyen en el caso de recursos de uso común que si los usuarios pueden discutir y negociar cara a cara entre ellos y tienen autonomía para cambiar sus reglas es muy probable que intenten organizarse; y que para saber si lo harán o no, se debe analizar los atributos del sistema de recursos y de los propios usuarios que afectan su confianza, los beneficios que pueden generar y los costos de generarlos.

Para nuestro estudio de caso, retomaremos el análisis microinstitucional a través de la revisión de las variables microsituacionales que afectan la confianza y la cooperación en dilemas de acción colectiva para entender lo que ha ocurrido en el caso de La Vaquita.

Figura 2: Variables microsituacionales que afectan la confianza y la cooperación en dilemas de la acción colectiva.



Fuente: Poteete y otras (2012, Pág. 413)

Variables microsituacionales a considerar en la teoría de acción colectiva

Poteete y otras (2012) explican que los estudios de campo, experimentos y modelos de agente han identificado un gran número de variables contextuales que afectan la acción colectiva, incluyendo condiciones microsituacionales, tales

como el tamaño del grupo, la heterogeneidad y las condiciones macro como las presiones del mercado, los derechos de propiedad y las políticas gubernamentales.

Explican que para avanzar en el entendimiento de la teoría de la acción colectiva, se han trabajado en aspectos teóricos con tres niveles de análisis: El comportamiento humano individual, las situaciones micro que incluyen las variables inmediatas que afectan a los individuos en los dilemas de acción colectiva y el contexto socio ecológico más amplio (Poteete y otras 2012). Señalan que los estudios de caso han documentado numerosos ejemplos de arreglos colectivos que en algún momento fueron exitosos, pero no lograron sobrevivir las presiones del mercado, las intervenciones gubernamentales o los cambios tecnológicos, demográficos o ecológicos. En otros casos la acción colectiva nunca surgió.

Los estudios de caso sistematizados por Poteete y otras (2012) señalan que las siguientes variables microsituacionales – que se pueden usar para contrastar teorías y casos, pero también como elementos de diagnóstico- aumentan la confianza y mejoran los resultados en múltiples dilemas sociales experimentales y producen un impacto positivo en la cooperación:

S1 Altos rendimientos marginales per cápita de la cooperación. Si es alto, cada individuo es capaz de ver que sus propias contribuciones producen un impacto mayor del que tendrían en el caso de rendimientos marginales per cápita bajos y que es más probable que los otros lo reconozcan y contribuyan.

S2 Seguridad en que las contribuciones se devolverán si el bien colectivo no se produce. En ese caso todos están a salvo de ser considerados los tontos que son engañados y están más dispuestos a contribuir.

S3 Se conoce la reputación de los participantes. El conocimiento adecuado de la historia anterior de las contribuciones de diferentes participantes probablemente aumentará los niveles de cooperación cuando la reputación es positiva.

S4 Plazo más largo del dilema. Los participantes pueden convencerse de que mostrar una disposición a contribuir desde el inicio podría llevar a otros a

contribuir, y entre más largo sea el plazo de que se trate mejor será el rendimiento de la inversión individual. En el caso de situaciones que no se repiten, algunos participantes se negarán a participar.

S5 Libertad de unirse al grupo o abandonarlo. Permite a los participantes salir cuando se sienten insatisfechos con los resultados.

S6 Comunicación posible con todos los participantes. Cuando la discusión se organiza cara a cara, la forma en que se pronuncian las palabras, las expresiones faciales y las acciones físicas ayudan a los individuos a evaluar la confiabilidad de otros y la disposición a contribuir. Los participantes con frecuencia aprovechan esta oportunidad para convencerse mutuamente de que la norma que deben seguir es la apropiada.

S7 Tamaño del grupo. Es más probable que contribuyan en grupos grandes que en grupos pequeños. En bienes públicos, la cooperación de cualquier individuo aumentó los beneficios no sustractivos para todos, sin afectar los costos individuales. Por el contrario, en un recurso de uso común, cada unidad apropiada por un individuo se resta de las unidades disponibles para los demás.

S8 Disponibilidad de información acerca de las contribuciones promedio. En contextos de bienes públicos, los niveles de cooperación tienden a disminuir con el tiempo, y los individuos dejan de contribuir cuando notan esta tendencia a la baja. Cuando se trata de un recurso de uso común puede ocurrir que los individuos se contengan por miedo a perder todas sus oportunidades y otros, podrían aumentar la intensidad de la cosecha.

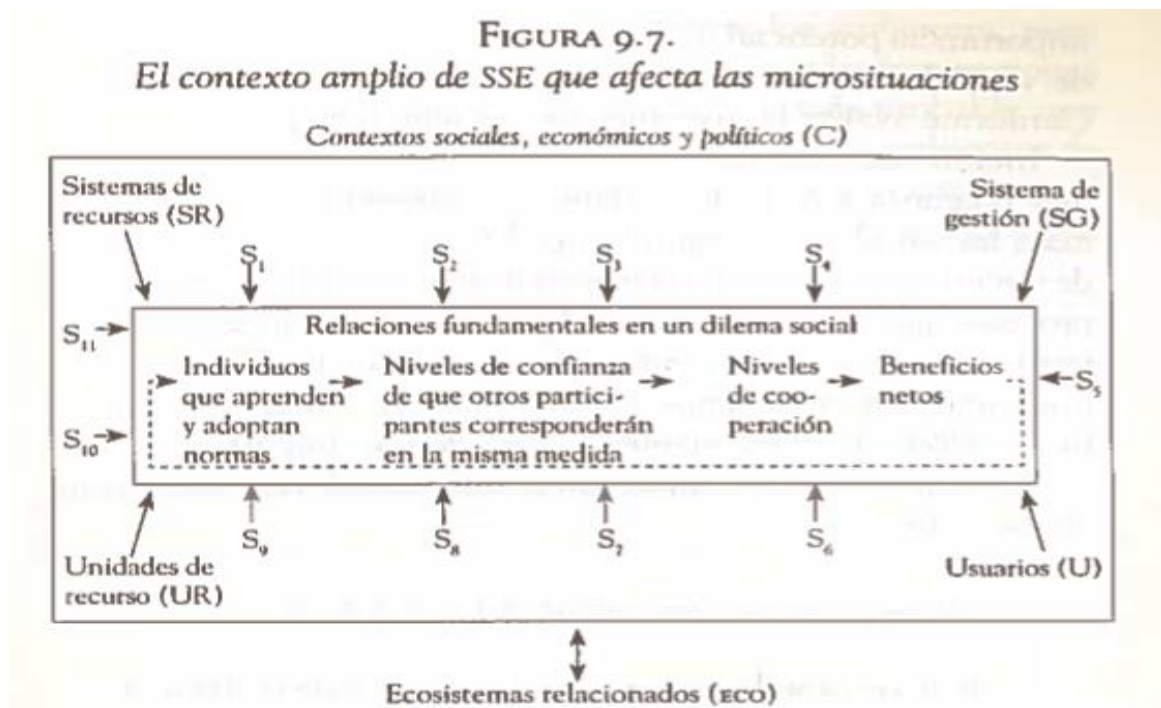
S9 Capacidades de sancionar. El efecto de esta variable depende de varios factores: cómo se establecen las capacidades de sancionar, cuál es la relación entre el costo de sancionar y el tamaño de la multa, si pueden otorgarse recompensas y si existe comunicación. También debe examinarse el efecto de las capacidades de sanción en los niveles de confianza y desconfianza que se generan.

S10 Heterogeneidad de beneficios y costos. Los participantes que disponen de pocos recursos pueden perder la disposición a contribuir cuando les parece que

otros se están beneficiando más que ellos sin pagar más. La heterogeneidad en las posiciones y en el acceso refleja diferencia de poder. Los pequeños subgrupos pueden crear arreglos eficaces para apoderarse de más recursos e impedir el acceso a otros.

También señala Poteete y otras (2012) que hay que considerar los contextos sociales, económicos y políticos y variables de los sistemas de recursos, de gestión, de los usuarios y de la unidad de recursos, como se explica en la siguiente figura:

Figura 3. El contexto amplio de Sistema Socio Ecológico que afecta las microsituaciones



Fuente: Poteete y otros (2012, 419).

Entonces, en los estudios de caso analizados por Poteete y otras (2012) ubicaron algunos ejemplos de las variables de contextos sociales, económicos y políticos (C) como lo son: Desarrollo económico. Tendencias demográficas. Estabilidad política. Tecnología. Políticas gubernamentales de recursos. Incentivos de mercado. Organización de los medios.

Algunos ejemplos de las variables de Sistema de recursos (SR) son: SR1 Sector (Agua, bosque...), SR2 Claridad de los límites del sistema SR3 Tamaño del

sistema de recurso SR4 Instalaciones construidas por humanos. SR5 Productividad del sistema. Indicadores. SR6 Propiedades de equilibrio. SR7 Predictibilidad de la dinámica del sistema SR8 Características de almacenamiento SR9 Ubicación

Algunos ejemplos de las variables de Sistema de gestión (SG) son: SG1 Organizaciones gubernamentales SG2 Organizaciones no gubernamentales SG3 Estructura de redes SG4 Sistema de derechos de propiedad SG5 Reglas de operación, SG6 Reglas de elección colectiva, SG6A Autonomía de elección colectiva local, SG7 Reglas constitucionales, SG8 Procesos de monitoreo y sanciones.

Algunos ejemplos de las variables de Unidades de Recurso (UR) son: UR1 Movilidad de unidades de recurso UR2 Tasa de crecimiento o reemplazo UR3 Interacción entre unidades de recurso UR4 Valor económico UR5 Tamaño UR6 Marcas distintivas UR7 Distribución espacial y temporal

Algunos ejemplos de las variables de Usuarios (U) son: U1 Número de usuarios U2 Atributos socioeconómicos de los usuarios U3 Historia de uso U4 Ubicación U5 Liderazgo/Calidad empresarial U6 Normas/Capital social U7 Conocimiento del sistema/modelos mentales U8 Importancia del recurso U9 Tecnología utilizada

Algunos ejemplos de Situación de acción Interacciones (I) son: I1 Niveles de cosecha de diversos usuarios I2 Intercambio de información entre usuarios I3 Procesos de deliberación I4 Conflictos entre usuarios I5 Actividades de inversión I6 Actividades de cabildeo I7 Actividades de autoorganización I8 Actividades de creación de redes

Algunos ejemplos de Resultados R son: D1 Medidas de desempeño social (reglas eficientes, eficientes, equitativas...) D2 Medidas de las condiciones ecológicas (sistemas flexibles, sobre explotados...) D3 Externalidades para otros sistemas

Variables utilizadas en este estudio

Berdegúe (2000) utiliza el marco institucional de Ostrom (2000) para analizar en su estudio de factores de éxito de empresas asociativas campesinas en Chile donde realizan 16 estudios de caso, a través de entrevistas y sesiones grupales, complementadas con análisis de los balances contables de las empresas y encuestas a familias no socias de las empresas; construyendo y utilizando variables dependientes del estudio que fueron: Desempeño exitoso medido como efectos positivos sobre la productividad y el ingreso de los hogares asociados a la empresa asociativa campesina y Desempeño exitoso medido como indicadores económico financieros sanos a nivel de la propia empresa.

Sin embargo, esas variables económicas y financieras corresponden a empresas que se encontraban operando por lo menos con cinco años de trabajo, por lo que tenían información para realizar un análisis financiero y económico sólido, relacionándolo con la existencia o no de normas y reglas y otros elementos institucionales de la acción colectiva que realizaban esas organizaciones.

En nuestro caso, se utilizaron las siguientes variables e indicadores, ya que fueron los que de acuerdo a los recursos -vacas, leche y quesería- y al tipo de organización podían ubicarse:

Cuadro 1. Variables e indicadores que se utilizaron en éste estudio.

Variable estudiada	Indicadores
Orígenes	Percepción de las causas que originaron la organización y los actores involucrados.
Tamaño del grupo (S7)	Cantidad de socios por localidad y relaciones de parentesco.
Historia de la acción colectiva	Experiencias previas.
Reputación (S3)	Percepción de los socios.
La actividad lechera e importancia del recurso (U8)	Percepción y cuantificación de la actividad lechera en los ingresos familiares.
Heterogeneidad económica de los socios (S10)	Número de vacas que se ordeñan, destino de la producción y la importancia que representa el ingreso por leche dentro del ingreso familiar.

Balance ganancia pérdida (S1)	Percepción y cuantificación de los socios.
Predictibilidad (SR7)	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.
Normas, seguridad (S2) y libertad (S5)	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.
Confianza y comunicación (S6)	Participación en reuniones. Percepción de los socios.
Conflictos y sanciones (SG8)	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas utilizadas y los temas que se discutieron.

Con las organizaciones en general:

- Se entrevistó a los representantes, ubicando los orígenes y dirigentes de las organizaciones.
- La cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones.
- Su estructura e ideología.
- Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo.

Con los integrantes de la Vaquita en particular:

- Se realizaron entrevistas abiertas con la gente sobre temas relacionados con la organización La Vaquita.
- Se entrevistó a miembros y no miembros de la organización.
- Se preguntó a la gente por sus razones para ser miembros o no miembros.
- De donde provienen sus ingresos y las ventajas económicas que esperaban al organizarse.
- Sobre el proceso de producción del queso y su conocimiento.
- Sobre los incentivos positivos y negativos que han obtenido al organizarse.
- Sobre reciprocidad, confianza y conocimiento de los demás socios.

- Sobre el conocimiento de las normas y su cumplimiento.
- Se preguntó sobre el funcionamiento de la organización, la producción, los servicios prestados, la administración y la toma de decisiones.
- Se asistió a las reuniones de la organización y se observó la participación de los socios.

Se anexan los cuestionarios utilizados como anexo 1 y 2.

CAPÍTULO II APROXIMACIÓN TEÓRICA

1. Concepto de desarrollo y de desarrollo local.

Escobar (2007) explica que el origen del desarrollo surge después de los años cuarenta del siglo pasado cuando el Banco Mundial llegó a la conclusión de que más de la mitad de la población mundial vivía en condiciones de pobreza. Entonces las naciones industrializadas libres proponen detener la pobreza y ponen en marcha el discurso de desarrollo, discurso que busca promover o incentivar a aquellos países para que salgan de la condición en la que están y sean imitadores de los países desarrollados, es decir, esos países debían crecer económicamente.

El régimen de representación del desarrollo según Escobar (2007) tiene tres componentes muy importantes: el capital que representa el aumento de la producción y el aumento económico, además de la ciencia que es la representación de los valores de la modernidad y por último la tecnología que representa el medio para lograrla. El desarrollo es avance, modernidad, prosperidad, tecnología, todo aquello que no lleve a la pobreza.

De acuerdo con Gabay (2000) los enfoques más difundidos y que han abordado en términos teóricos el problema del desarrollo son:

1. El evolucionismo: el desarrollo se asocia a un conjunto de etapas a recorrer. Es el punto de llegada y se representan por el modelo de las sociedades industrializadas. En este enfoque lo local o tradicional es negativo porque es un obstáculo al progreso.
2. El historicismo: No hay un absoluto de referencia en el punto de llegada al desarrollo. Se pone el acento en lo local. Se le critica que no reconoce la existencia de un sistema a escala planetaria capaz de producir ciertos principios de funcionamiento social y de crear lazos de interdependencia entre las distintas sociedades.

3. Estructuralismo: El desarrollo es concebido como un proceso sistémico cuyos componentes estructurales son interdependientes. El sistema mundial produce y reproduce sus estructuras de tal manera que no existe un margen de acción al interior del mismo. Lo local es un simple lugar de reproducción de los mecanismos globales.
4. Desarrollo a escala humana: Se promueve un estilo de desarrollo que esté orientado a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, a la articulación de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología. Señala que es a través del protagonismo real de las personas en los distintos espacios y ámbitos, que pueden impulsarse procesos de desarrollo con efectos sinérgicos en la satisfacción de dichas necesidades. Es en los espacios locales donde el desarrollo personal y social se puede reforzar más. Una de las críticas más poderosa es que supone que la realidad responde a puros actos de voluntad y que puede ser transformada mediante un planteamiento idealista.
5. Desarrollo sustentable de CEPAL: Se sustenta en tres grandes propósitos: el crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental. La idea fuerza es la conservación del ambiente con el fin de garantizar para las generaciones futuras la reutilización de los recursos naturales, y destaca que el marco espacial propicio es el de la escala local.

Según Juárez (2013), citando a Cambra (1999), señala que en todas las propuestas de desarrollo se encuentran, aunque con distintos grados, cinco nexos comunes a) La connotación biológica que equipara la evolución social y la orgánica, y confunde la mejora tecnológica con el desarrollo social o psicológico; b) La concepción lineal de los procesos, según la cual parece que tienen que pasar necesariamente por unos estadios sucesivos, habiendo puntos más evolucionados y niveles inferiores; c) El carácter gradual, continuo y ordenado de las transformaciones; d) La autoperpetuación, consecuencia del alejamiento constante de la meta final; y e) El componente de un juicio de valor acerca de la historia: el presente es mejor que el pasado y el futuro será mejor que el presente.

El concepto de desarrollo es muy criticado por su origen y las características señaladas por Juárez (2016), sin embargo, esa es la razón por la cual utilizamos **en nuestro caso el concepto de desarrollo local**, que de acuerdo a Gabay (2000) puede ser entendido como una propuesta alternativa al problema del desarrollo.

Puede considerarse como lo señala Gabay (2000) que el desarrollo local es una propuesta posible a implementar en ciertas sociedades locales. Y para ello es necesario, la revalorización de la planificación local que promueva el desarrollo económico y social a escala local para fortalecer el protagonismo de variados actores locales, para impulsar acuerdos y consensos entre dichos actores, y para devolver al Estado un papel clave en el proceso de construcción de nuevas relaciones sociales.

De acuerdo a Bucheli (2008: pág. 113) el debate sobre desarrollo local, puede observarse en dos tendencias: A) El desarrollo local como concepto constructivo y como propuesta que no invisibiliza el territorio ni los actores y sus propuestas y B) El desarrollo local como respuesta contestataria a los sistemas económicos dominantes y como respuesta a favor de la democracia, al fortalecimiento y al empoderamiento de las comunidades.

Cárdenas (2002, pág. 66 y siguientes) señala que se concibe el desarrollo local como un proceso de transformación sistémica en la estructura socioeconómica y política de la región, estrechamente vinculado al progreso social de la comunidad que habita en el territorio. Dentro de este proceso, la dinámica y el contexto constituyen los fundamentos que el desarrollo local considera para explorar y transformar las capacidades económicas, administrativas, políticas y culturales del territorio; las cuales a su vez, permiten planificar y gestionar el proceso, fijar objetivos de desarrollo, tomar decisiones, resolver problemas, innovar, fomentar mecanismos de participación social, entre otros aspectos.

Así Cárdenas (2002, pág. 68 y siguientes) explica que el desarrollo local se enmarca en un contexto de orden:

a) Social: la participación, la organización y el capital social; así como la existencia de una red de actores consolidada.

b) Económico-tecnológico: abarca las características de la economía local, la consolidación del tejido empresarial, la innovación y el desarrollo tecnológico, y la integración entre las zonas rurales y urbanas.

c) Político- administrativo: comprende el rol del gobierno central, regional y local en el proceso de desarrollo, la elaboración de una agenda sobre desarrollo local y la planificación local. El desarrollo local surge como un proceso construido de manera diferenciada, complejo, dinámico, sistémico y multisectorial.

Quispe (2012, pág. 90 y siguientes) por su parte, señala que el desarrollo local se concibe como una estrategia que permite lograr el desarrollo económico de un país, localidad o comunidad, que responde a una meta clave del desarrollo social donde las personas y los colectivos sean capaces de moldear sus propios procesos – y proyectos – de desarrollo y que se hagan activos en éstos de ese modo brindar respuestas a las necesidades insatisfechas de la población y mejorar su calidad de vida.

Juárez (2013) explica que un proceso de desarrollo local siempre supone que los diversos sectores económicos, sociales y culturales planteen acciones y programen actividades dirigidas a mejorar y a aumentar la cualificación de la población, las infraestructuras y la mejora del hábitat donde se encuentran.

Además, Cárdenas (2002) señala que el éxito en el proceso de construcción del desarrollo local supone concertación, negociación e interacción entre actores, buscando una articulación de intereses entre organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal. Y que la producción de diferenciadas acciones colectivas que hace que exista una sociedad civil rica en iniciativas y promotora de formas de gestión social participativas son un signo inconfundible de la existencia de procesos de desarrollo local capaces de potenciar los recursos humanos y materiales existentes. Así como que la participación de la ciudadanía por canales formales e informales, manifestando exigencias, emprendiendo proyectos resulta ser tan

importante para sostener la capacidad de gestión local como el liderazgo político para iniciar su desarrollo, haciéndose necesaria la existencia de organizaciones sociales consolidadas y legítimas que garanticen la organización y la participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos así como el ejercicio de la contraloría social.

Quispe (2012) señala además que todo territorio local cuenta con instituciones que permiten desarrollar acciones locales, como por ejemplo, leyes y reglamentos que regulan y condicionan el comportamiento de la productividad y, en consecuencia, el proceso de desarrollo económico.

Es por eso que es importante dice Quispe (2012), la coordinación institucional y la participación de los actores locales que permite la configuración de una nueva dinámica en las relaciones entre el poder público y la población; con este proceso reglamentado de participación ciudadana, las organizaciones de base acceden a tomar decisiones sobre la planificación del desarrollo, el seguimiento y control de la gestión municipal y asumen la elección directa de sus autoridades locales. Los gobiernos municipales asumen un papel protagónico en el ámbito local y la responsabilidad de impulsar el desarrollo local, humano, sostenible y equitativo de la población a partir de las diferentes competencias.

En su estudio Quispe (2012) concluye que en las experiencias de desarrollo local, se observan iniciativas locales que han sido originadas por los actores de tipo endógeno (desde la comunidad) y estos ocurrieron por tres razones: una como parte de un proceso de planificación territorial, por la existencia de necesidades insatisfechas y otras de manera espontánea. Las distintas iniciativas se consideran como procesos espontáneos, porque los emprendimientos empresariales sufren un crecimiento casi natural producto de una división natural en las actividades; por otra parte, impulsada por entes o agentes locales, como es la ejecución de proyectos financiados. El papel que juegan cada actor y agente (Gobierno Municipal, Juntas vecinales, Centro de estudiantes, ONGs, Asociaciones empresariales y de mujeres, empresarios, otras Asociaciones) del

desarrollo en un territorio depende de las condiciones y fortalezas que poseen cada localidad.

Adicionalmente, Juárez (2013) citando a Buarque (1999) dice que el desarrollo local es un proceso endógeno, registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida en la población. A pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja, con la cual interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas.

Según Juárez (2013) la Unión Europea define al Desarrollo Local como un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, capaz de estimular y diversificar su creciente economía, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

En éste punto es importante retomar las preguntas que deseamos responder: ¿Son las organizaciones y la acción colectiva que realizan, detonadoras de desarrollo local? Y si las organizaciones ¿Son necesarias y qué papel juegan en el desarrollo local?

Por lo tanto, en éste documento utilizaremos el concepto de desarrollo local con las siguientes implicaciones para poder responder a las preguntas planteadas:

De acuerdo con Gabay (2000) es una propuesta posible a implementar en ciertas sociedades locales. Pues la idea es revalorizar la planificación local que promueva el desarrollo económico y social a escala local y fortalecer el protagonismo de variados actores locales, para impulsar acuerdos y consensos entre dichos actores. Actores como las organizaciones que estudiaremos.

Los autores revisados (Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013, Quispe 2012) coinciden que el desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que

pretenden resolver necesidades insatisfechas; implica la existencia de actividades económicas integradas, es decir, que los sistemas de producción estén eslabonados, un gobierno local fuerte y autónomo que promueve y son partícipes de la dinámica local y una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal.

1.1 Crítica al concepto de desarrollo local

Obviamente, también el concepto de desarrollo local ha sido objeto de críticas, las cuales revisamos para tratar de equilibrar el concepto y que no se considere ingenua su utilización:

Gabay (2000) señala que una primera crítica resalta la fuerte vinculación que existe entre el desarrollo local y las propuestas de descentralización estatal y gubernamental, pues se utiliza como un discurso acrítico de la descentralización. Ella misma hace una segunda crítica que señala que dada la importancia que tienen actualmente los procesos supranacionales y la expansión de los mercados globales en la estructura social y económica de las sociedades locales, se sostiene que la lógica global hace imposible el protagonismo de los actores locales y que éstos no pueden organizar ningún tipo de resistencia al sistema capitalista global.

Por su parte, Coraggio (2004) relativiza el concepto de desarrollo local, sobre todo a la luz de corrientes que lo ven como una panacea para la crisis económica, para la alienación o para la crisis de identidad, que lo creen receta contra el autoritarismo y algunos otros males que aquejan al mundo contemporáneo. Trata de ubicarlo en su justa dimensión para resolver problemas, ya que señala, se afirma que lo local es un nivel privilegiado para que las masas busquen también una solución a sus propios problemas o para la búsqueda autónoma de alternativas de desarrollo local, ya que esto vale para algunos problemas muy

específicos que son resolubles con acciones o recursos locales; pero que cualquier apreciación de los problemas reales de una comunidad integrada a la sociedad, incluso en posiciones periféricas, subordinadas, hace dudar sobre los alcances de propuestas específicamente locales.

En éste sentido Coraggio (2004, pág. 87) pregunta: “¿Es que una plaga u otros equilibrios ecológicos deben ser atendidos con el saber local exclusivamente, dejando fuera las instituciones de investigación ecológica y sus propuestas? ¿Es que no son también problemas de la vida cotidiana local la inflación galopante, los cambios brutales en la tecnología y los precios, la deuda externa, la descapitalización productiva y el paso a la especulación a nivel mundial del capital más concentrado?”

Por su parte, Arocena (2001) señala que no se puede razonar a partir de un simple rechazo de las posibilidades de la iniciativa local, pero tampoco a partir de una aceptación ingenua de sus virtualidades. La confianza en los procesos locales de desarrollo debe ir acompañada de una capacidad crítica, que analice resultados, que verifique la obtención de objetivos y que acompañe las acciones con mecanismos de evaluación.

Arocena (2001) señala que las políticas tendientes a aumentar las autonomías locales podrían producir un efecto perverso: abrir aún más las puertas a la penetración del gran capital multinacional. Supone que las sociedades latinoamericanas desarrolladas a partir de agentes externos, no han producido actores locales suficientemente estructurados como para defender el interés local. Ciertos organismos internacionales, algunos gobiernos de países industrializados, así como los voceros del pensamiento neoliberal, se han vuelto entusiastas partidarios de los procesos que estimulan la iniciativa local, lo que estaría mostrando que esos procesos no benefician precisamente a los actores más débiles, sino que son funcionales al sistema de dominación. Lo que coincide con Gabay (2000), que señala que los discursos que promueven las estrategias locales solamente refuerzan las desigualdades territoriales; y que en América Latina no existen actores locales lo suficientemente capaces de defender sus

propios intereses porque se han desarrollado bajo el impulso de agentes externos.

Van Zeeland (2000), va más allá y señala que las iniciativas de desarrollo local financiadas por las agencias internacionales y ejecutadas por organizaciones no gubernamentales (ONG) encierran a la población en sus comunidades y las desvían de la lucha real contra la explotación. Señala que los proyectos de desarrollo local buscan mantener la estabilidad política, encerrar a la población en proyectos de pequeña escala y estimular pequeños mercados locales para generar ingresos y difundir la ideología capitalista. No cuestionan al sistema. Las ONG tienen la tarea de introducir una retórica colaboracionista de clase, destacan los proyectos no los movimientos y el acento en aspectos técnicos financieros no en condiciones estructurales que moldean la vida de la gente. Las estrategias de desarrollo local no apuntan hacia la transformación social sino a ampliar las bases de acumulación capitalista.

Gabay (2000) señala finalmente que el desarrollo local se sitúa más claramente en términos técnicos y políticos que en términos de una concepción alternativa al problema del desarrollo. Afirma que el desarrollo local no es una teoría explicativa del desarrollo sino una estrategia posible para afrontar la gestión de los gobiernos locales.

Juárez (2013) critica y advierte que dentro del concepto de desarrollo local existe un problema entre su función teórica y la realidad práctica, ya que es un término ampliamente utilizado en la comunidad científica y en numerosos documentos oficiales, pero en la práctica dista mucho de ser un elemento rector de políticas sociales, territoriales o económicas. Señala que el desarrollo local es una teoría que debe complementar a la práctica, ya que ayuda a la revalorización del espacio local como agente productivo del conjunto global y como esfera de actuación evita problemas de cohesión territorial, aumenta las posibilidades de los habitantes, implica una mejora en la comunicación social, revaloriza los recursos endógenos y aumenta la participación de la población.

Resumiendo entonces, tendríamos entender la justa dimensión del concepto y de los alcances del desarrollo local, ya que aunque existan teóricamente las condiciones para que los actores locales decidan el rumbo del municipio, esto tampoco solucionará la totalidad de la problemática local ya que existen problemas que los rebasan, y además, los procesos deberían irse evaluando y rencausando por los propios actores locales.

1.2 ¿Qué condiciones deben darse para detonar un proceso de desarrollo local?

Juárez (2013) señala que diversos autores han intentado sistematizar los principales factores determinantes del desarrollo local: El primero es la especialización en actividades que pasen por una buena coyuntura en ese momento. El segundo es disfrutar de ventajas comparativas, por ejemplo la localización de emplazamientos que tengan buenas comunicaciones y disponibilidad de recursos en el entorno. Y el tercero es la especialización de actividades innovadoras para conseguir esas ventajas.

Juárez (2013) también señala que uno de los factores más importantes del desarrollo local son las relaciones y lazos que se crean en el espacio local, ya que incrementan la riqueza de ese territorio y dan el valor al desarrollo local. Esta esfera local permite unas relaciones estrechas entre los individuos que repercuten en la mejora de la calidad de vida, la organización social y los procesos económicos. Señalando además que el desarrollo local puede ser tomado como consecuencia directa de procesos de comunicación entre los actores de una región, donde el desarrollo se debe entender como la movilización de la sociedad local y los recursos locales.

Mancha (2011) señala que los procesos de desarrollo local y comunitario pueden surgir en cualquier territorio, donde los mismos actores locales propicien las condiciones para el aumento y la organización a partir de su propia toma de decisiones. Es decir, la sociedad se autoorganiza con el fin de producir bienes y

servicios de forma más eficiente y dando lugar a un mejor proceso de desarrollo local.

Pérez *et al.* (2011) coincide con Juárez (2013) y explica que el desarrollo local implica utilizar estrategias, donde se utilicen las dinámicas de organización social, articulando y coordinando los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarlos en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, integrando a la sociedad, lo que trae como consecuencia procesos efectivos de comunicación entre los actores de una región. Concluye Pérez *et al.* (2011) que se requiere de voluntad, comunicación y un espacio en el que se logre articular las acciones en el territorio.

Para concluir éste apartado, resumiré las ideas que serán utilizadas en relación al desarrollo local:

De acuerdo con Gabay (2000) el desarrollo local es una propuesta posible a implementar en ciertas sociedades locales. Pues la idea es revalorizar la planificación local que promueva el desarrollo económico y social a escala local y fortalecer el protagonismo de variados actores locales, para impulsar acuerdos y consensos entre dichos actores. Actores como las organizaciones que estudiaremos.

Los autores revisados (Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013, Quispe 2012) coinciden que el desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas; implica la existencia de actividades económicas integradas, es decir, que los sistemas de producción estén eslabonados, un gobierno local fuerte y autónomo que promueve y es partícipe de la dinámica local y una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal. Además, el éxito en el proceso de construcción del desarrollo local supone concertación, negociación e interacción entre actores, buscando una articulación de intereses entre

organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal.

Además, los autores revisados (Juárez 2013, Mancha 2011, Pérez *et al.* 2011) coinciden en que se necesita que existan relaciones y lazos entre los actores presentes, comunicación local y movilización de recursos humanos y materiales. El desarrollo local implica estrategias que articulen y coordinen los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarse en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, integrando a la sociedad, lo que trae como consecuencia procesos efectivos de comunicación entre los actores de una región. Se requiere por parte de los actores de voluntad, comunicación y un espacio en el que se logre articular las acciones en el territorio.

La producción de diferenciadas acciones colectivas que hace que exista una sociedad civil rica en iniciativas y promotora de formas de gestión social participativas son un signo de la existencia de procesos de desarrollo local capaces de potenciar los recursos humanos y materiales existentes.

En el caso general del municipio de Epitacio Huerta y sus organizaciones, precisamente se busca entender qué visión tienen del desarrollo local, si se conocen entre los actores, si existe un eslabonamiento de los sistemas de producción, si se comunican y negocian, si existen los espacios para articularse y encausar sus deseos de hacia dónde quieren ir las organizaciones y el municipio en general.

Para el caso de estudio de La Vaquita de Oriente, interesa el concepto de Desarrollo Local puesto que aun cuando el Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) no se plantea como objetivo promover el desarrollo local, sí puede vincularse al tener como uno de sus objetivos incrementar ingresos de la población y fomentar la organización para articularse a los mercados locales y regionales, y que de alguna manera, a través de esto busca alcanzar el desarrollo local; buscando orientar a los

pequeños productores a vincularse con los mercados para incrementar sus ingresos y mejorar su seguridad alimentaria.

2 Las organizaciones y el desarrollo local

2.1 Las organizaciones en México

2.1.2 Definiciones y situación general

La FAO (1994) expone que las organizaciones rurales son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desaventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus peticiones sean atendidas. De ahí la importancia de agruparse y unir esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros.

El concepto de FAO sólo lo circunscribe a un asunto peticionario en el caso de grupos sociales marginados. Appendini (2008) por su parte, señala que las organizaciones son entidades construidas en torno a procesos definidos que aseguran el logro de objetivos determinados, la estructura organizacional se basa en la definición de papeles y funciones distintas y las reglas organizativas deben asegurar un desempeño confiable.

Puga (2008) citando a Friedberg (1997) señala que la organización es una construcción social que busca establecer las bases para la cooperación y la coordinación de los actores sociales, lo cual implica poner en juego estrategias, intereses, intenciones y relaciones de poder que producen interacciones de carácter político.

En México, la organización de los ejidatarios orientada a mejorar las condiciones de producción tuvo un impulso significativo con la profundización de la reforma agraria realizada por Lázaro Cárdenas en los años treinta del siglo pasado, cuando además de dotarlos de tierra, creó instituciones para que accedieran al crédito, maquinaria, semillas y apoyo técnico. Gracias a ello el sector social contribuyó con más del 50% del valor de la producción agropecuaria nacional. Sin embargo esto no duró mucho. Tres décadas más tarde, para enfrentar la crisis agrícola de los años sesenta, Echeverría buscó fortalecer el ejido como unidad productiva con la reforma de la Ley de Crédito Agrícola y al Código Agrario que definió al ejido como una institución política y económica cuya prioridad era el desarrollo rural, lo cual generó la creación de 181 uniones de ejidos que agrupaban a tres mil ejidos (Steffen 2014: pág. 168 y siguientes).

Fue hasta los años ochenta del siglo pasado que la organización colectiva para la producción era propia del sector ejidal, pero buena parte de los ejidatarios asociados lo eran por obligación debido a que la ley de crédito agrícola les exigía formar grupos solidarios para recibir financiamiento de la banca de desarrollo (C. de Grammont 2000, pág. 11).

Después se sucedieron las reformas salinistas y la privatización y eliminación de todas las estructuras del estado que beneficiaban al sector rural. De acuerdo a Lutz (2014) a partir de esas reformas y la progresiva sustitución del corporativismo estatal por un corporativismo social, lo cual fue acompañado por una transferencia de responsabilidades hacia la sociedad civil por un lado, y hacia los beneficiarios de los programas públicos por otro lado. Esta delegación de responsabilidades consolidó a las consultoras privadas.

García Barrios y otros (2008) señalan además, que con esas reformas salinistas se esperaba impulsar la asociación productiva y la inversión; sin embargo, y de acuerdo con lo que podría esperarse la iniciativa privada no concurrió ni invirtió en el orden de magnitud esperado en el campo. Esperaban que los productores reconocieran las nuevas circunstancias históricas que impone el mercado, adaptarse a estas realidades y dejar de resistirse a los modelos de asociación

competitiva y eficiente necesarios para disminuir los riesgos y realizar las nuevas oportunidades.

Siguiendo a Lutz (2014) en 2003 se ampliaron por parte del Gobierno Federal los mecanismos para fomentar la auto organización de subsectores de la población rural con el propósito de erradicar el *habitus* del asistido y sembrar la idea del *ciudadano libre*. Esta ideología no se circunscribe a la producción agropecuaria, sino en todos los ámbitos, el estado redobla esfuerzos para encauzar las relaciones naturales de solidaridad entre los más vulnerables. Continuando con Lutz (2014) las zonas rurales conocieron la dinámica de aparición de nuevas socialidades debido a la dinámica poblacional de migración, por un lado, y la elevación del nivel educativo, por otro; entonces, en las zonas rurales pueden operar brigadas de un partido político, un comité local de desarrollo rural, una asociación de regantes, un grupo de oportunidades, asociación de padres de familia, comités de fiestas, bandas de música, grupos de alcohólicos anónimos, asociaciones religiosas y la acción comunitaria de las fundaciones que se dedican al desarrollo.

De acuerdo a Chávez (2014) actualmente hay una tendencia a la desaparición de organizaciones y la existencia de cascarones que hacen referencia a las organizaciones que aglutinaban a las masas rurales. De ser válido el achicamiento del sector asociativo rural autónomo, debe explicarse que por un lado son víctimas de las transformaciones estructurales del medio rural promovidas por la introducción del modelo neoliberal; por el otro lado, se explica por problemas organizacionales, falta de profesionalismo, persistencia de usos y prácticas corporativas, patrimonialistas y clientelares. Sin embargo, Chávez (2014) señala que no es clara la desaparición de esas organizaciones.

De acuerdo a los Censos Agropecuarios de 1991 y 2007, es correcta la apreciación de Chávez de que las organizaciones están desapareciendo ya que del total de las Unidades de Producción a Nivel Nacional sólo el 1.4% reportan estar Asociadas.

De acuerdo al Censo Agropecuario 2007, tanto en el Estado de Michoacán como en el municipio de Epitacio Huerta, sólo el 1% de las Unidades de Producción reportan estar asociadas.

Cuadro 2 Porcentaje de Unidades de Producción en asociación productiva en México.

Año	Unidades de producción total nacional	Unidades de producción en asociación productiva	%
1991	3,876,495	53,425	1.4
2007	5,548,845	76,486	1.4

Fuente: Elaboración propia en base a los Censos Agropecuarios 1991 y 2007.

Cuadro 3 Porcentaje de Unidades de Producción en asociación productiva en Michoacán y Epitacio Huerta.

Año	Unidades de producción total Michoacán	Unidades de producción en asociación productiva	de %	Unidades de producción total Epitacio Huerta	Unidades de producción en asociación productiva	de %
2007	262,779	2,598	1	3,235	33	1

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007.

Reforzando lo anterior, también de acuerdo al Censo Agropecuario 2007, existen 76,486 Unidades de producción integradas en organizaciones de productores según tipo de beneficios, apoyos o servicios obtenidos, como a continuación se tiene a nivel nacional, estatal y municipal:

Cuadro 4 Unidades de producción integradas en organizaciones de productores según tipo de beneficios, apoyos o servicios obtenidos a nivel Nacional, estatal y municipal.

	Nacional	Michoacán	%	Epitacio Huerta	%
Unidades de producción organizadas	76486	2598	3.4	33	1.3
Para compra de insumos	21070	757	3.6	11	1.5
Asistencia técnica	10394	304	2.9	3	1.0
Producción por contrato	2589	98	3.8	0	0.0

Transformación	2953	99	3.4	1	1.0
Comercialización	9468	392	4.1	5	1.3
Seguro	1969	27	1.4	0	0.0
Cobertura de precios	1997	100	5.0	0	0.0
Financiamiento	5637	264	4.7	4	1.5

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007.

Entonces, en Michoacán sólo existen 2598 unidades de producción organizadas que corresponden al 3.4 % de las unidades de producción del país según el Censo Agropecuario 2007, el servicio para el cual se organizan más es la cobertura de precios con apenas el 5% del total nacional. Los demás servicios van desde el 1.4 al 4.7 %.

Para el municipio de Epitacio Huerta, las unidades de producción se organizan para la obtención de financiamiento y la compra de insumos con apenas el 1.5% de las unidades de producción a nivel estatal, con apenas 15 unidades de producción que se reportaron como organizadas.

De acuerdo al Censo Agropecuario 2007, existen 76,486 unidades de producción integradas en organizaciones de productores para acceder a servicios o apoyos diversos (Cuadro 4), como a continuación se tiene a nivel nacional, estatal y municipal.

Cuadro 5 Unidades de producción integradas en organizaciones de productores para acceder a servicios o apoyos diversos a nivel Nacional, estatal y municipal.

	Nacional	Michoacán	%	Epitacio Huerta	%
Unidades de producción organizadas	76486	2598	3.4	33	1.3
Grupo para obtener crédito o comercializar producción	12935	477	3.7	7	1.5
SPR	9471	408	4.3	6	1.5
S Cooperativa	3059	157	5.1	1	0.6

S Civil		1760	41	2.3	1	2.4
SSS		1316	28	2.1	1	3.6
Unión de Crédito		766	104	13.6	2	1.9
Cooperativa de ahorro y crédito		245	13	5.3	0	0.0
S.A.		591	21	3.6	1	4.7
Asociación Ganadera Local		3534	153	4.3	1	0.7
Asociación Agrícola Local		4372	127	2.9	4	3.1
Unión Agrícola Regional		848	28	3.3	1	3.6
Unión Ganadera Regional		813	27	3.3	0	0.0
Unión de SPR		729	33	4.5	2	6.1

Fuente: Elaboración propia en base al Censo Agropecuario 2007.

En Michoacán sólo existen 2598 unidades de producción organizadas que corresponden al 3.4 % de las unidades de producción del país según el Censo Agropecuario 2007, el tipo de organización para el cual se organizan más es la unión de crédito con el 13.6% del total nacional. Las demás organizaciones van desde el 2.1 al 5.3 %

Para el municipio de Epitacio Huerta, las unidades de producción que están asociadas están integradas a una Unión de SPR con el 6.1% que corresponde sólo a 2 unidades de producción, y cabe destacar por el caso que se estudia, que sólo 6 unidades de producción reportaron estar integradas a una SPR.

Que sólo un poco más del 1% de las unidades de producción estén organizadas a nivel nacional, estatal y municipal, dice mucho de la capacidad, facilidad e interés para asociarse. Si el desarrollo local implica estrategias que articulen y coordinen los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarse en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, tenemos muy pocas unidades de producción y organizaciones que pudieran generar condiciones para la existencia desarrollo local.

Según Bunge (2008) a pesar de las ventajas que podrían tener la conformación de organizaciones económicas no son numerosas en México, y en caso de llegar a constituirse, fracasan con la consecuente pérdida de dinero, tiempo y esfuerzo invertido, también en la confianza en las instituciones y en la propia acción colectiva.

De acuerdo a Lutz (2014, pág. 18 y siguientes), leyes, reglas de operación, obligaciones de los accionistas y metas anuales que alcanzar, se convirtieron en un saber especializado en manos de los nuevos dominantes, que son líderes o profesionistas especializados, que toman decisiones y negocian con las instituciones que otorgan subsidios.

Siguiendo a Lutz (2014) explica que la contraparte de esta sobrevaloración institucional de los conocimientos administrativos financieros fue un mayor distanciamiento entre representantes y representados al interior de las agrupaciones. El proceso de burocratización de las colectividades rurales legitimó las diferencias de capital (cultural y educación) entre los socios, lo cual convirtió la adquisición de un saber especializado es un instrumento de movilidad social de los más aptos. Este proceso de privatización parcial de los servicios públicos propicia una mayor competencia entre las organizaciones rurales para gestionar proyectos, lo cual acentuó el proceso interno de profesionalización de sus élites. Los líderes son directores que suelen acumular varios cargos, los miembros son simples socios y los asesores co directores de facto.

De acuerdo con De Grammont (2008), la mayoría de las figuras asociativas de primer nivel son pequeñas asociaciones de productores aisladas que no pertenecen a niveles superiores de organización y su incremento en número en el pasado reciente respondió más a una necesidad de recibir algunos apoyos otorgados por los numerosos programas focalizados del gobierno, lejos de reflejar el fortalecimiento de los procesos de organización de los productores, gracias a la creación de capital humano y organizativo, refleja una gran dispersión y aislamiento de los productores así como su dependencia de agentes externos. Muchas de ellas tienen escasa capacidad empresarial, su sobrevivencia depende

tanto de su relación clientelar con estos agentes externos como del goteo de los subsidios hacia el campo.

De Grammont (2014) señala que el gobierno ha fomentado la creación de Sociedades de Solidaridad Social (SSS) y Sociedades de Producción Rural (SPR) para otorgar sus financiamientos a la producción. Muchas de esas organizaciones son cascarones de vida efímera que duran el tiempo de financiamiento otorgado; esta práctica ha sido permitida por el gobierno tanto por ineficiencia burocrática como por el uso político de esos financiamientos para ganar votos o por simple corrupción. Así que de acuerdo a De Grammont (2014), no se dispone de datos confiables para saber cuál es la importancia de los proyectos productivos que tienen vida propia, sin depender totalmente de los apoyos económicos externos recibidos.

Coincide Baca del Moral *et al.*, (2013) al señalar que las organizaciones promovidas desde el gobierno a través de políticas públicas o agentes externos suelen ser efímeras y buscan objetivos pragmáticos a corto plazo o inmediatos; además de que no se generan capacidades en los individuos u organizaciones para lograr permanecer en el tiempo.

Entonces, la consecuencia es que las organizaciones simulan y disimulan frente al Gobierno. Según C. de Grammont (2008), frente a la imposibilidad de modificar la correlación de fuerzas con el gobierno, las organizaciones campesinas y de productores se limitan a aplicar los programas determinados por el gobierno a la manera de instituciones subcontratadas para ello. En ésta lógica, según C. de Grammont (2008) algunos dirigentes de las organizaciones campesinas supieron acomodarse a las exigencias de estas nuevas reglas del juego, se hicieron acompañar de profesionales para cumplir y ser beneficiados, lo cual es coincidente con lo señalado por Lutz (2014) de los nuevos dominantes del juego de la gestión de subsidios y organizaciones.

Según C. de Grammont, (2000, pág. 44), uno de los efectos beneficiosos de las políticas neoliberales en el campo es que las organizaciones que subsisten han

adquirido mayor autonomía política frente al gobierno, cuentan con mayor capacidad de autogestión y un carácter asociativo más genuino.

Con todo lo anterior, utilizaremos las siguientes ideas en la discusión relativa a la problemática de las organizaciones, que como se ha expuesto, sólo un poco más del 1% de las unidades de producción en México están organizadas a nivel nacional, estatal y municipal, lo que se explica por lo siguiente:

- **Hay una tendencia a la desaparición de organizaciones y la existencia de cascarones que hacen referencia a las organizaciones que aglutinaban a las masas rurales. Lo que se ocasiona por un lado porque han sido sometidas a transformaciones estructurales del medio rural promovidas por la introducción del modelo neoliberal; por el otro lado, se explica por problemas organizacionales, falta de profesionalismo, persistencia de usos y prácticas corporativas, patrimonialistas y clientelares (Chávez 2014). En el caso de Epitacio Huerta, encontramos presentes a Ejidos, Unidades de Riego y otras organizaciones que coinciden con la descripción hecha por Chávez. La Unión de Ejidos están tratando de reactivarse después de estar inactiva por más de 15 años, en la búsqueda de subsidios.**
- **Muchas de las organizaciones formales sólo se integran para recibir recursos públicos y muchas de ellas, son formadas por entes externos sólo con el ánimo de cumplir con compromisos de programas de gobiernos. Su sobrevivencia depende tanto de su relación clientelar con agentes externos como del goteo de los subsidios hacia el campo (C. de Grammont 2008, 2014). En el caso específico de La Vaquita se analizará su origen dependiente del PESA que coincide con algunas de las características descritas -por ejemplo la toma de decisiones en las cuales no prevalece la lógica de la acción colectiva sino sólo la obtención de subsidios- y el papel que ha jugado la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en la situación en que se encuentra su acción colectiva al momento de éste estudio;**

- **Retomando a Lutz (2014) el corporativismo estatal fue sustituido por un corporativismo social que fue acompañada por una transferencia de responsabilidades hacia la sociedad civil por un lado, y hacia los beneficiarios de los programas públicos por el otro. Lo que consolidó a las consultoras privadas. Los nuevos dominantes, son líderes o profesionistas especializados, que toman decisiones y negocian con las instituciones que otorgan subsidios. En el caso de La Vaquita hay características en la organización que coinciden con lo señalado con Lutz, por ejemplo el papel de los profesionistas en la toma de decisiones.**

2.1.3 Tipos de organizaciones

C. de Grammont (2000) ha identificado cuatro niveles de asociación en el campo:

- Para el abasto de bienes de consumo familiar.
- Para la compra de insumos y la venta de productos agropecuarios.
- Para la consecución de crédito.
- Para el uso colectivo de maquinaria y la producción colectiva o agroindustrialización.

La Vaquita de Oriente es una organización constituida para la agroindustrialización.

Los ejidos pueden constituirse como uniones de ejidos, que a su vez, pueden conformarse en Asociaciones Rurales de Interés Colectivo; los productores pueden agruparse en SPR y éstas a su vez en uniones con personalidad jurídica propia al inscribirse en el registro público de comercio.

De acuerdo de C. de Grammont (2000, pág. 13) para 1991 predomina la asociación para la producción en el sector ejidal, debido a la tradición organizativa como a los apoyos que han recibido del gobierno. Prevaleciendo las regiones cafetaleras, cañera, frutícolas y lecheras. La asociación productiva adopta

diferentes aspectos empresariales: mayor eficiencia tecnológica, mejor administración de la mano de obra, eliminación de intermediarios en la comercialización e integración con el sector agrocomercial.

De acuerdo a Lutz (2006) en México se pueden distinguir tres tipos de organizaciones rurales o grandes tipos de figuras jurídicas:

- Las asociaciones civiles que incluyen a las organizaciones campesinas partidistas y las organizaciones apartidistas de la sociedad civil que trabajan en el medio rural.
- Las organizaciones reconocidas a nivel federal por las administraciones del sector agrario: SSS, SPR, Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer, Unión de Ejidos y ARIC.
- Las figuras jurídicas reconocidas a nivel estatal: Asociación local de Productores y Asociación municipal de productores.

Lutz (2006) señala que las organizaciones rurales mexicanas deben en teoría actualizar su registro mediante la entrega oportuna de la información pertinente relativa a los ingresos y salidas de socios, los cambios de responsables, la adquisición de bienes y entrega de reportes financieros. En los hechos señala Lutz (2006), ninguna organización cumple, ya que los trámites tienen un costo, los responsables viven lejos de la capital del estado y desconfían de los funcionarios públicos, y especialmente la mayoría de las organizaciones son creadas *ex nihilo* únicamente para captar recursos económicos.

Appendini y Nuijten (2002) proponen una clasificación de instituciones y organizaciones a partir de sus estudios de caso:

- Principales divisiones socioculturales
 - Relaciones de género
 - Relaciones de castas
 - Alianzas religiosas
- Relaciones de producción
 - Tenencia de la tierra (renta, medianería, propiedad)
 - Crédito (prestamistas, formas de interés, grupos de crédito)

- Relaciones de trabajo (faena, ayuda mutua, venta de fuerza de trabajo a cambio de alimento)
- Gobierno local
 - Ejido/comunidad
 - Barrios con comité de ancianos
 - Jefes/autoridades tradicionales
 - Comités gubernamentales locales
- Organizaciones

Vinculadas con la producción

Directamente Banco India, cooperativa de distrito, Grupo de producción de las mujeres, Sociedad cooperativa de productores de aceite, Cooperativa lechera, Unión de crédito, Asociación de productores

Indirectamente Grupo de servicios de trabajo agrícola rural, Comités de solidaridad, Organizaciones no gubernamentales (ONG), Grupos de mantenimiento de los grupos de agua

De bienestar general. Puestos médicos, Asociación de curanderos tradicionales, Redes de migrantes, Asociaciones de migrantes, Tiendas de bienes de consumo subsidiadas, Proyectos de desarrollo (dependiendo del tipo de proyecto).

Empresas privadas: Banco comercial, Empresa de turismo ecológico (Elephant Coast Company), Empresa turística.

De carácter social/religioso/educativo Clubes de fútbol, Grupos de jóvenes, Grupo cultural, Grupos de mujeres, Grupos parroquiales/religiosos

Para Egitacio Huerta existen entonces para el caso de los Ejidos o la Asociación Ganadera Local, organizaciones de Gobierno Local; organizaciones de carácter social como las Asociaciones Civiles entrevistadas y también organizaciones vinculadas con la producción directamente que sería el caso de La Vaquita, así como otras Sociedades de Producción Rural y las Uniones de Pescadores.

2.1.4 Las organizaciones rurales y el desarrollo local

De acuerdo con Cárdenas (2002) se asume que el proceso de cambio y de desarrollo local es un proceso de carácter integral, que tiene como actor primordial a la comunidad organizada en referentes sociales y económicos que actúan -en cuanto espacio de organización y acción colectiva - como integradores sociales y culturales, así como motores de procesos económico-productivos.

Como fue señalado en el apartado relativo al desarrollo local, los autores revisados (Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013, Quispe 2012) coinciden en que el desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas con una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal. Además, de que el éxito en el proceso de construcción del desarrollo local supone concertación, negociación e interacción entre actores, buscando una articulación de intereses entre organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal.

Entonces ahora revisaremos algunos casos en que las organizaciones impulsaron el desarrollo local, y casos en los que hubo algunas limitaciones que no ayudaron a generarlo.

2.1.5 Casos en que las organizaciones generaron desarrollo local

Un caso de éxito lo representa la experiencia de Grupo Ixtlán -Una empresa social indígena ubicada en la zona zapoteca de Oaxaca-, descrita por Vázquez (2014) que brinda conclusiones relevantes sobre las implicaciones que tienen las organizaciones sociales en la promoción del desarrollo de las comunidades. Los resultados del estudio sugieren que la empresa social utiliza cuatro mecanismos principales para fomentar el desarrollo rural sustentable en la comunidad donde

opera: la innovación en los métodos de explotación de los recursos naturales, el trabajo como fuente de calidad de vida, la vinculación y desarrollo de proveedores locales, y la repartición equitativa de los beneficios entre la dimensión económica, social y ambiental.

Masseti, (2012) citado por Vázquez (2014), señala que la capacidad que tienen las empresas sociales por atender a problemáticas tan diversas y como consecuencia de la generación de alianzas, han hecho que sean vistas como un tipo de acción colectiva que atiende las demandas que un grupo social o comunidad presenta, a la par que ejercen presión sobre el sistema social para cubrir los intereses de la colectividad. Concluye Vázquez (2014) que las empresas sociales ofrecen una solución sustentable que permite a la comunidad hacer uso de su autonomía, creatividad y solidaridad para afrontar las problemáticas que enfrenta, entre las que se destacan las condiciones de exclusión y marginación en que se ven inmersas. Dicha solución, generalmente, se ve reflejada en el cambio de patrones en el acceso al mercado, el liderazgo y empoderamiento local, y la generación de alianzas intersectoriales.

Camacho y otros (2005), en un estudio realizado por la plataforma Ruralter entre 2004 y 2005 en siete países de Latinoamérica analizaron 35 empresas asociativas rurales exitosas, con el fin de identificar los factores de éxito de esas experiencias, ellos encontraron los siguientes factores:

- Articularse a mercados de productos y servicios: Búsqueda de contratos y convenios de trabajo y servicios; trabajar con un enfoque de demanda que implica responder a los requerimientos específicos de los clientes, en términos de producto, volumen, precio y estacionalidad. Aprovechar nichos de mercado. Tener claro los costos de producción, transporte y comercialización del producto, para establecer su política de precios y conocer con certeza la rentabilidad del producto.
- Construir capital social. Conjuguar la rentabilidad de una empresa con la necesidad de generar beneficios tangibles en corto o mediano plazo requiere de una estrategia orientada a la generación de confianza y

colaboración. Debe incluir: Desarrollo de liderazgo, motivación, mecanismos de comunicación, información, concertación y rendición de cuentas; manejo de conflictos y construcción de normas consensuadas que sustenten valores como la solidaridad, honradez, transparencia, respeto a los bienes del negocio. En la práctica vieron que el liderazgo de las empresas abarca muchas responsabilidades y se concentra en una sola persona, lo que es un riesgo pues se genera alta dependencia. Algunos mecanismos para que la delegación de poder funcione: Son definir reglas claras de delegación de poder a través de estatutos, reglamentos, normas, procedimientos... Establecer incentivos positivos y negativos ante las normas. Incorporar aspectos éticos en el funcionamiento de la empresa.

- Gestionar la asociatividad empresarial. Contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse con los productores y establecer alianzas con actores externos. Es un reto lograr el equilibrio entre los intereses individuales y los colectivos dentro de la empresa. Existen formas de beneficiar a los socios: Seguridad de mercado para el producto, otorgar servicios sociales (seguro médico, becas para educación...), otorgar servicios (créditos, insumos...). En el caso de quesería: Controles bacteriológicos de la leche, enfriamiento, colecta de leche, provisión de insumos veterinarios, alimentos...
- Relacionarse con el entorno. Los subsidios deben orientarse a su fortalecimiento y a una perspectiva de sostenibilidad post subsidio. Ubicarse en el entorno de la cadena porque les ayudará a identificar oportunidades. Conocer el marco legal que puede otorgarle ventajas fiscales específicas a las organizaciones económicas rurales.

Durston (2000) en su estudio de Cooperando para competir, factores de éxito de las empresas asociativas campesinas, en el que estudia a 422 casos de organizaciones en Chile concluye que el estado ha sido un agente promotor fundamental porque aporta los recursos necesarios para que las cosas ocurran. Considera que las consultoras son también una parte esencial del proceso de

creación y fortalecimiento porque aportan redes, relaciones, modelos de información y organización.

Concluye que las empresas sociales funcionan cuando los costos de transacción son altos en el mercado y cuando existen importantes restricciones de acceso al mercado por escala, calidad o estacionalidad. Si no es así, no son una alternativa para los productores. Por eso observan que las empresas son exitosas en el caso de la leche, frambuesa y hortalizas; en los casos del trigo y papa no funcionan.

Algunas características de las organizaciones que funcionan según Durston (2000) son:

- Organizaciones con una historia previa de acción colectiva.
- Han desarrollado y expandido sus actividades económicas de manera muy gradual, lo que les permite disponer de tiempo para aprender y adoptar nuevas capacidades organizativas y mantener una situación financiera sana, y no avanzar hasta objetivos mayores sin consolidar lo previo.
- Tienen reglas de funcionamiento que incentivan su productividad, de manera que equilibran los intereses propios y de la organización. Las reglas son definidas por los integrantes de la organización, de manera que se consideran legítimas, de manera que operan sistemas de fiscalización, sanciones graduales y de bajo costo de transacción.
- Tienen bajos costos de transacción para la resolución de conflictos.
- Existe un balance entre el aporte a la organización y los beneficios a obtener.
- No cuentan con gerencias profesionalizadas.

García (2000) estudió cinco casos de organizaciones lecheras: un ejido colectivo, una sociedad de solidaridad social, un grupo de productores no integrado verticalmente en la comercialización con ninguna pasteurizadora, una Federación de cooperativas para comercializar leche y el grupo industrial LALA. Concluyó que cuanto mayor sean la experiencia, conocimiento y grado de organización de los productores, existirá una mayor exigencia y conciencia en torno a la calidad de la leche. Hay una creencia que asume que se obtendrá un mejor precio con

una mejor organización en términos políticos que tratando de cubrir criterios técnicos económicos. Es claro con estas experiencias que el esfuerzo individual y aislado difícilmente tendrá un balance positivo. El trabajo colectivo les ha acercado financiamiento y acceso a tecnologías avanzadas y participación en empresas productivas lácteas. En los casos mostrados se ve que no existe un modelo único sino una gran cantidad de variantes de acuerdo a los antecedentes de la organización y los objetivos que persiguen. Señala finalmente que para sobrevivir, los pequeños productores lecheros deberán establecer alianzas.

2.1.6 Limitaciones de las organizaciones en el desarrollo local

Pérez *et al.* (2011) argumentan que dado el papel que se le ha dado a la organización como elemento esencial en el desarrollo, parecería que la existencia de organizaciones en un territorio implica necesariamente incidencia en el mejoramiento de las condiciones de la comunidad; sin embargo, existen factores que pueden contar para que esto no suceda.

Pérez *et al.* (2011) identificaron algunas de las causas que han originado que las organizaciones no tengan impacto en el desarrollo del municipio de Salinas, San Luis Potosí, explicando que las Sociedades de Producción Rural presentes en ese municipio se han organizado por ser una oportunidad para obtener un beneficio, pero no se ven como un proyecto propio a largo plazo. Como lo ha señalado C. de Grammont (2008; 2014). La capacitación que han recibido es de carácter técnico, ninguna ha tenido capacitación en los ámbitos comercial, financiero y de administración por lo que carecen de las herramientas para atender estas cuestiones, y por otro lado no han logrado establecer alguna alianza y obtener apoyos externos importantes (financiamiento y asesoría) para enfrentar la problemática que presentan al respecto o que les permitan incidir en las decisiones que los afectan. Pérez *et al.* (2011) establecen que son organizaciones muy jóvenes, y no han logrado consolidarse, su problemática requiere enfocar esfuerzos que permitan solucionar cuestiones internas tales

como: planteamiento de objetivos, valores, reglas y una estructura organizativa acorde a sus necesidades.

Pérez *et al.* (2011) concluyen que es necesario incentivar la participación en el territorio, involucrando a sociedades y organizaciones a tomar parte en las decisiones que se lleven a cabo en el municipio de Salinas San Luis Potosí y que les afectan para darle solución a sus problemas. Las organizaciones asentadas en un territorio, deben ser impulsoras de desarrollo a través de la generación de capacidades, facilitar la ejecución de proyectos y dinamizar el territorio a través del involucramiento de las personas.

Camacho y otros (2005), en el mismo estudio realizado por la plataforma Ruralter, entre 2004 y 2005 en siete países de Latinoamérica también identificaron errores o factores para fracasar por parte de las organizaciones:

- Identificaron que un error común fue haber canalizado recursos públicos y privados a organizaciones forzadas. Hacer grupos sin considerar la disponibilidad de una base productiva, su racionalidad, la cultura, los liderazgos internos, la posibilidad de sostenibilidad, el apoyo estatal con crédito y condiciones favorables para ingreso a mercados.
- El impulso forzado de la asociatividad desde arriba. La imposición de la estrategia de la asociatividad como resultado de los intereses de las instancias de fomento apoyo y cooperación y no como consecuencia de un proceso local y consensuado.
- El sobreendeudamiento o la realización de inversiones iniciales demasiado altas, que se relaciona con la ausencia de reflexión y análisis respecto a la capacidad real del negocio y la generación de utilidades durante los primeros años y con limitadas capacidades gerenciales y dirigenciales de la organización.

Lutz (2006) estudió seis casos de organizaciones. En su estudio señala que en los casos de la UCDIT y la UAIM San Felipe son dos organizaciones creadas *ex nihilo* y cuyos autores son dirigentes de la liga cenecista de Tlaxcala. Su proceso de desarrollo histórico resultó bastante frágil: la Unión de Crédito cayó en cartera

vencida a un año de su funcionamiento, mientras que la UAIM tardó años en apropiarse de su organización y cuando les robaron su maquinaria para producir embutidos careció de voluntad para seguir trabajando. Las dos organizaciones se beneficiaron de apoyos significativos al momento de su creación, pero la falta de cohesión organizativa y una verdadera representación social fragilizó su desarrollo. Las organizaciones poco a poco perdieron integrantes.

Concluyendo éste apartado, resumiré las ideas más importantes y que serán utilizadas más adelante para explicar el estudio empírico:

Masseti, (2012) citado por Vázquez (2014), señala que las empresas sociales son vistas como un tipo de acción colectiva que atiende las demandas que un grupo social o comunidad presenta, a la par que ejercen presión sobre el sistema social para cubrir los intereses de la colectividad.

Camacho y otros (2005) señalan que para que perdure la organización necesita: Articularse a los mercados, Construir capital social (Conjugar la rentabilidad de una empresa con la necesidad de generar beneficios tangibles en corto o mediano plazo; debe incluir: desarrollo de liderazgo, motivación, mecanismos de comunicación, información, concertación y rendición de cuentas; manejo de conflictos y construcción de normas consensuadas), fomentar alianzas con diversos actores y un equipo técnico capacitado -aunque de acuerdo a Durston (2000) tener ese mencionado equipo técnico puede ser contraproducente-.

En el caso específico de lecherías -De acuerdo a García (2000)-, se observa que cuanto mayor sean la experiencia, conocimiento y grado de organización de los productores, existirá una mayor exigencia y conciencia en torno a la calidad de la leche. El trabajo colectivo les acercará financiamiento y acceso a tecnologías avanzadas y participación en empresas productivas lácteas. Finalmente García señala, que para sobrevivir los pequeños productores lecheros deben establecer alianzas.

Pérez et al. (2011) y Camacho et al. (2005) establecen que algunas limitaciones de las organizaciones tienen que ver con que son muy jóvenes,

y no han logrado consolidarse, no han podido plantearse objetivos, valores, reglas y una estructura organizativa acorde a sus necesidades, sino que sólo se han organizado para obtener subsidios públicos -Esto, coincide con dos de los casos estudiados por Lutz 2006-. Además de Impulsar la asociatividad desde arriba sin analizar el contexto y el sobreendeudamiento de inicio de las organizaciones.

En el caso de La Vaquita se identificaron algunas características señaladas por los autores, las cuales se abordarán con mayor amplitud en el capítulo de resultados:

- No se habían articulado a ningún mercado.
- Tenían una serie de normas que no fomentaban la participación, la comunicación, la concertación y la rendición de cuentas.
- Se encontraban discutiendo si era mejor tener un grupo de asesores externos o incluso directivos externos.
- No para todos los socios los costos de organizarse son menores a los costos de no hacerlo.
- La mayoría de los socios tienen historia de acción colectiva previa.
- Un motivo principal que provocó la organización fue obtener subsidios, motivándolos externamente -La ADR principalmente- y generándoles sobreendeudamiento.

Entonces, ¿cómo es que las organizaciones sociales y su acción colectiva surgen y cuáles son los elementos para su permanencia?

3. La acción colectiva de las organizaciones

De acuerdo a Puga (2008), la organización es una dimensión de la acción colectiva. No hay acción colectiva que no produzca un mínimo de organización entorno a los intereses que se gestan.

Existen dos visiones en relación a la acción colectiva que es realizada por organizaciones para la producción con motivo de su origen, su historia y sus resultados: La organización que surge de manera endógena, como fruto de los movimientos sociales de lucha y resistencia y que luego se transforman en instituciones y las que surgen con la intervención externa del Estado o de organismo supranacionales; y dentro de estas segundas existen dos posturas de manera general, quienes sostienen que la conformación de organizaciones sólo ha sido una estrategia de terceros y de los propios productores para obtener recursos públicos y quienes sostienen que independientemente de su origen y la intervención de externos, pueden cumplir con sus objetivos y sostenerse en el tiempo.

Sin embargo, para entender la acción colectiva en las organizaciones para la producción, más allá de esas posturas generales, habría que tratar de desentrañarlas a través del estudio de variables derivadas de los trabajos de la acción colectiva para el manejo de recursos naturales de uso común, para tratar de acercarnos al entendimiento de por qué algunos procesos organizativos pueden darse y sostenerse en el tiempo y por qué otros no, que es una pregunta que todos los trabajos de acción colectiva para el manejo de recurso de uso común se plantean.

3.1 Antecedentes del concepto de la acción colectiva en los movimientos sociales

Por qué la gente actúa colectivamente y cuándo se emprende una acción colectiva, son algunas preguntas de interés que se han intentado responder en relación sobre todo, a los movimientos sociales.

Según Delgado (2005) una primera perspectiva de abordaje de análisis sobre el tema de la acción colectiva corresponde a la teoría del comportamiento colectivo, cuyo mayor representante es Neil Smelser (1963). Consideró que los movimientos sociales eran reacciones semiracionales a condiciones anormales

generadas por tensiones en las estructuras sociales. Esas tensiones producen un inadecuado funcionamiento del sistema social en su conjunto, ante lo cual emergen los movimientos sociales. Son pues una respuesta a la desorganización, a la descomposición y al desorden. Entonces los integrantes de las sociedades tratan de remediar o suplir la disfuncionalidad que les aqueja, para tratar de restablecer el equilibrio del sistema social. Identificando algunos componentes de los movimientos sociales como los valores, las reglas que gobiernan y los instrumentos que utilizan. A este enfoque se le cuestiona su reduccionismo funcionalista y psicologicista.

Siguiendo a Delgado (2005), una segunda tradición es la basada en la premisa de la decisión racional propuesta por Mancur Olson (1965), conocida como teoría de la elección racional y la movilización de recursos. Este modelo indica que los individuos no participan en amplias acciones colectivas, a menos que los beneficios esperados superen los costos inherentes a dicha participación. De no ser así, la persona desde un criterio racional, se abstendrá de involucrarse en una acción colectiva. Por ende, con base en una lógica que marca una coherencia entre medios y fines, se explica por qué algunas personas no se vinculan a los movimientos sociales. Sin embargo, el modelo no explica ni da cuenta de quiénes lo hacen y cuál es el sentido y el valor que le atribuyen al hecho de participar en una experiencia colectiva. Esta teoría deja fuera a la gran mayoría de los movimientos porque muchos de ellos tienen que ver más con los bienes sociales colectivos como la protección de la calidad de vida, el medio ambiente, la mejora de la condición social de la mujer, la defensa y promoción de los derechos humanos o la reducción de la conflictividad bélica internacional, contradiciendo la lógica de la conducta basada en el interés propio.

A raíz de esas críticas, dice Delgado (2005) surgió el enfoque de la acción colectiva basado en la movilización de recursos, avalado por algunos sociólogos norteamericanos como McCarthy y Zald (1973). Según esta teoría el éxito de un movimiento social se asienta sobre los recursos internos con que cuentan y las relaciones que establece con otros grupos -como los partidos políticos, otros grupos de interés, poniendo pues el énfasis en la relevancia que tiene la

estructura organizativa de movilización y la administración de recursos. Entonces la movilización de recursos no se basa en explosiones emocionales sino en cálculos acerca de la mejor alternativa para propiciar los objetivos que buscan. La crítica a éstas teorías es que tiene un carácter apolítico.

De acuerdo a Delgado (2005) existe una tercera perspectiva teórica llamada de los procesos enmarcadores que busca establecer puentes mediadores entre las oportunidades políticas derivadas del contexto y las estructuras de movilización de recursos que definen las organizaciones y movimientos sociales. Investigadores como Snow y Gamson (1992) adoptaron el concepto enmarcado, para referirse a los marcos de acción colectiva como la serie de significados y creencias orientados a la acción que inspiran y legitiman las actividades y campañas del movimiento social, haciendo posible el vínculo de los individuos con la organización. Destacan la relevancia que tienen las ideas y el conjunto de creencias compartidas respecto de la acción colectiva, como requisito previo a la movilización de los individuos. Se resaltan los aspectos cognitivos, afectivos y emocionales presentes en la acción colectiva, y que fueron desconocidos e ignorados por los otros enfoques.

Debe señalarse que de manera aislada ninguno de las teorías o enfoques podría asumir una comprensión holística del fenómeno.

Hay una perspectiva desde los nuevos movimientos sociales seguida por Tarrow (1997), Turner (1991), Snow (1992), Melucci (1994) y Gamson (1992), quienes han asignado el adjetivo de movimientos de la identidad. De acuerdo a Delgado (2005) resaltan los aspectos culturales y enfatizan la relación de estos marcos de acción colectiva con el desarrollo de las identidades colectivas, y con los medios y fines de la participación política en busca de un cambio social. La acción colectiva en estas nuevas formas de movilización, no se limita a la controversia y conflictividad de los sistemas normativos y de las relaciones sociales, sino más bien, instaure renovados marcos de significación sobre distintas problemáticas, donde la justicia y la libertad son los referentes de sentido para crear normas y criterios de legitimación de los sistemas democráticos. De ahí, que se requiera

de la intervención de actores colectivos que se consideraban situados por fuera de la esfera política, con lo cual se amplía el universo de los discursos políticos agenciados desde distintos actores, y se enriquece la cultura política pública con marcos de interpretación que confieren sentido a la participación ciudadana en las renovadas formas de acción colectiva.

3.2 Los modelos de acción colectiva en el uso de recursos de uso común

La tragedia de los comunes es el título de un artículo de Hardin (1968) en el que propone que la degradación de un pastizal de acceso abierto está dado porque los individuos buscarán incrementar su ganado ilimitadamente en un recurso que es finito. La consecuencia será que el pastizal se degradará y esa es la tragedia. Ante esto propone privatizar los recursos comunes o bien que el gobierno los administre.

Mancur Olson (1965) citado por Ostrom (2000) cuestionó el supuesto de que la existencia de la posibilidad de beneficios para un grupo sería suficiente para generar una acción colectiva para conseguir un objetivo. En su cuestionamiento Olson especifica las condiciones bajo las cuales sí es posible que se produzca una acción colectiva. Estas tienen que ver con el tamaño del grupo y con la presencia de algún mecanismo de incentivos. Su planteamiento se puede resumir en lo siguiente: A menos que el número de miembros del grupo sea muy pequeño, o que haya coacción o algún otro mecanismo especial para hacer que las personas actúen por su interés común, las personas racionales y egoístas no actuarán para lograr sus intereses comunes o de grupo.

Según Ostrom (2000) en estos modelos está el problema del gorrón (*free rider*). Una persona que no puede ser excluida de los beneficios que otros procuran, entonces no coopera y sólo gorronea los esfuerzos de otros. Ella señala que hay muchos casos en que las personas han podido autoorganizarse de manera exitosa para aprovechar sus recursos. Señala que su interés y esfuerzo fue el de entender cómo es que se organizan y se gobiernan a sí mismos para obtener

beneficios colectivos en situaciones donde las tentaciones por no cooperar o gorronear son altas. Trató de analizar e identificar los principios de diseño de las instituciones utilizadas por aquellos que han administrado de manera exitosa sus recursos a lo largo de periodos largos y por qué estos pueden afectar los incentivos que tienen los participantes para seguir invirtiendo tiempo y esfuerzo en su gobierno y administración.

3.3 Cooperación estratégica y elección institucional

García Barrios y otros (2008) señalan que la cooperación estratégica es generalmente descrita como el resultado del juego no cooperativo popularmente llamado ganar-ganar. El concepto de juego no-cooperativo pertenece al campo de la teoría de juegos, y se refiere a estructuras interactivas donde los jugadores no establecen previamente ningún tipo de compromiso solidario, ético o jurídico que pueda restringir su conducta oportunista en algún momento del juego, por lo que aprovechan todas las oportunidades que la interacción les brinda para acrecentar su bienestar individual.

Señalan García Barrios y otros (2008), que la cooperación estratégica supone una visión ética, se propone que en la capacidad de cooperar y de negociar de los individuos se realiza su capacidad de agencia, la virtud personal que constituye el núcleo vivo del discurso. Se trata de la capacidad de realizar actos de decisión racional en el marco de los mecanismos de cooperación y negociación, actos de este tipo son el voto universal, la transacción y asociación económica y la demanda legal, que claramente corresponden a las grandes instituciones modernas: la democracia, el mercado y el Estado de derecho. Se trata de una relación de uso mutuo voluntario entre un conjunto de agentes supuestamente racionales que buscan con ella fines de cualquier tipo, con la expectativa de que todos saldrán beneficiados. Es la construcción de propósitos colectivos por medio de la convergencia, compatibilización y coordinación de los intereses de los miembros autónomos del colectivo humano.

García Barrios y otros (2008) establecen que el carácter institucional de la virtud social no resulta sorprendente cuando recordamos que el problema ético fundamental de la modernidad es establecer un contrato social entre las personas que permita la igual y máxima facilitación de los proyectos de vida de los individuos, para ello, los individuos cooperan con otros individuos, para la producción de bienes y servicios materiales, psicológicos y espirituales, y negocian la distribución de los beneficios resultantes. En las capacidades de cooperar y de negociar de los individuos se realiza, en última instancia, su capacidad de agencia, la sociedad sólo se constituye a sí misma por la convergencia de intereses y voluntades de los individuos y grupos que cooperan y negocian.

Señalan pues García Barrios y otros (2008), que los vehículos de la acción cooperativa son las estrategias de los agentes, que son reglas de actuación y programas de reacción que se adoptan intencionalmente para señalar a los agentes qué acciones tomar en diversas situaciones económicas y sociales, que cada agente define con la información a la que tiene acceso. Cada individuo tiene a su disposición un conjunto de estrategias, de las cuales selecciona la que convenga a sus fines, lo que dependerá siempre de las estrategias que hayan adoptado otros agentes.

La crítica que se hace a éste tipo de cooperación según García Barrios y otros (2008) se debe precisamente al tipo de orden cooperativo que trata de establecer, que determina a) una concepción insuficiente y problemática sobre lo que son el diálogo, la capacidad de agencia, la colaboración y la equidad; b) un enfoque moral-tecnocrático acerca de los objetivos y procedimientos de la intervención ambiental, y c) un bajo efecto en el alivio de la pobreza, la resolución de los conflictos sociales y el manejo efectivo de los ecosistemas.

Concluye García Barrios (2008) que la cooperación estratégica necesita considerar los derechos y tradiciones sociales y comunitarias en la creación de instituciones eficientes y equitativas, ya que ella, convertida en guía hegemónica

de la política económica y social en el campo mexicano, no es suficiente para dirimir sus complejos problemas.

Appendini (2008) señala que el paradigma de la elección institucional es uno de los más influyentes en la actualidad, el cual resalta el papel de las instituciones en la construcción de la capacidad de los grupos humanos para procurar su subsistencia y desarrollo mediante la cooperación y la coordinación, minimizando el conflicto de intereses y permitiéndoles ajustarse a la tríada eficiencia (económica y técnica), seguridad (social y ecológica) y equidad distributiva.

Explica Appendini (2008). que una de las áreas donde mayor influencia ha tenido el paradigma de la elección institucional es en el manejo colectivo de los recursos y servicios naturales. Se considera que las instituciones locales comunitarias pueden proveernos la clave para entender cómo un colectivo social establece, regula y distribuye el acceso, uso y administración de sus recursos, es decir, define y ejerce los derechos de propiedad, uno de los resultados prácticos más importantes de esta perspectiva es que las instituciones locales son susceptibles de ser intervenidas para modificar y mejorar el manejo colectivo y evitar la tragedia de los bienes comunes descrita por Hardin.

Resumiendo: De acuerdo a García Barrios 2008, la cooperación estratégica se propone que en la capacidad de cooperar y de negociar de los individuos se realiza su “capacidad de agencia”, la virtud personal que trata de la capacidad de realizar actos de decisión racional en el marco de los mecanismos de cooperación y negociación con los otros, su limitación es que no considera los derechos y tradiciones sociales y comunitarias en la creación de instituciones eficientes y equitativas. De acuerdo a Appendini (2008) la elección racional es la capacidad de los grupos humanos para procurar su subsistencia y desarrollo mediante la cooperación y la coordinación, minimizando el conflicto de intereses, supone que las instituciones locales son susceptibles de ser intervenidas para modificar y mejorar el manejo colectivo.

3.4 Las instituciones

Ostrom (1990) indica que se ha explorado intensamente las instituciones agrarias que sustituyen a los mercados en las transacciones de tierra, fuerza de trabajo, capacidad gerencial, crédito y seguridad, y se han construido explicaciones teóricas de los más diversos temas, como la identificación de los atributos de los recursos naturales, las instituciones y las comunidades que facilitan la cooperación estratégica entre los usuarios de recursos colectivos.

Appendini (2008) explica que la mayoría de los estudios que intentan distinguir entre organizaciones e instituciones acentúan los aspectos normativos de estas últimas, mientras que para las organizaciones hacen hincapié en la parte estructural, por lo tanto, las organizaciones están más definidas en términos de estructuras de funciones reconocidas y aceptadas, mientras que las instituciones están más definidas en términos de creencias, normas y reglas que permiten el desarrollo de estas funciones y estructuras.

Appendini (2008) señala que el concepto de institución como estructura normativa y reguladora implica automáticamente la existencia de diferencias de poder e intereses divergentes entre la gente involucrada en ella. Las instituciones como órdenes negociados que son contruidos, mantenidos y transformados por la interacción social; las instituciones están relacionadas con configuraciones de poder y dominación más amplias y pueden reproducir las obligaciones ideológicas y políticas a las cuales están atadas. Finalmente, debe reconocerse que las realidades institucionales y organizacionales están contruidas, mantenidas y modificadas por procesos de creación y promulgación culturales, por consiguiente, se crean valores y se expresan ideologías, rituales y ceremonias que llevan a un sentido de participación y pertenencia.

Entendemos por instituciones un conjunto de reglas operativas que se usan para determinar quién es elegible para tomar decisiones en alguna arena, qué acciones están permitidas o restringidas, qué reglas adicionales se usarán, qué procedimientos se deben seguir, qué información debe o no debe proporcionarse,

y qué productos se asignarán a los individuos, dependiendo de sus acciones (Ostrom 1990).

Appendini (2008) explica que podemos considerar las instituciones como un conjunto de reglas y normas que moldean la interacción humana y las actividades repetitivas, se refieren a reglas en uso que tienen como resultado patrones regulares de conducta entre los individuos y grupos de la sociedad. Otra definición, más acorde con el paradigma de elección institucional, las entiende como sistemas de reglas que permiten, facilitan y sustentan la coordinación de los agentes y la convergencia de sus intereses y voluntades, y con ello las formas colectivas de organización económica, política y social.

De la Tejera (2008) señala que las instituciones locales desempeñan un papel fundamental en la conservación y restauración ecológica de los recursos naturales de propiedad común así como la situación actual de los recursos institucionales locales son producto de procesos de construcción histórica de relaciones sociales.

Resumiendo: las instituciones están más definidas en términos de creencias, normas y reglas que permiten el desarrollo de las funciones y estructuras de las organizaciones. Son sistemas de reglas que permiten, facilitan y sustentan la coordinación de los agentes y la convergencia de sus intereses y voluntades, y con ello las formas colectivas de organización económica, política y social.

3.5 Las organizaciones y su acción colectiva

De acuerdo a Lutz (2014) siempre se ha visto al campesino como un sujeto colectivizado. Las formas de acción colectiva de los campesinos variaban en función de la importancia del movimiento de protesta, la gravedad de las afectaciones, la respuesta de los hacendados y funcionarios públicos, etc. La organización genuina de los campesinos era combativa frecuentemente y temida siempre.

Chávez (2014) explica que las organizaciones en México también están expuestas a los problemas y dilemas clásicos de la acción colectiva. Problemáticas como la Ley de Hierro de la Oligarquía de Michel, la del *free rider* descrita por Olson o la tendencia a la entropía, aquejan invariablemente a las organizaciones y que las organizaciones tienen que tomar decisiones para aminorar sus efectos. Asuntos de primer orden como la totemización de los líderes sobre el resto de los miembros de la organización, el proceso de gradual instauración de valores pro conservacionistas en detrimento de los principios programáticos y los contenidos ideológicos, la especialización y profesionalización sólo de algunos cuadros, el control de la membresía, la disparidad en el esfuerzo invertido por cada uno de los miembros, son la clase de dificultades y contradicciones propias de la acción colectiva.

Una de las formas de acuerdo a Francis Mestries citado por Chávez (2014) en que se materializa la ley de Michels en la época actual, en la organización interna de las asociaciones campesinas es a partir de la obligación de profesionalización y especialización de los dirigentes, impulsada por las reglas de operación de los programas de financiamiento rural y más en general, de las políticas públicas y por la demanda de recursos de origen estatal por parte de los socios. El riesgo es establecer la relación patrón cliente y de convertir a la directiva en un despacho.

3.5.1 Origen de la acción colectiva

De acuerdo a Berdegú (2000) el surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones que contrarrestan la influencia del problema del vividor.

Berdegú (2000) señala que existen dos enfoques teóricos para que las personas decidan elegir participar en la acción colectiva: El primer enfoque se basa en las metáforas de la Tragedia de los comunes, el Dilema del prisionero y la Lógica de la Acción Colectiva. El costo de excluir a individuos que no cooperan variará

desde muy alto hasta infinito. Por lo tanto, el incentivo a "*free ride*" también será tan alto que los individuos tenderán a adoptar la estrategia de no cooperación, puesto que al hacerlo pueden maximizar sus propios beneficios.

El segundo enfoque, Ostrom (2000) establece los fundamentos para la acción colectiva dentro de una comunidad o grupo social determinados. En vez de extenderse en los incentivos para que los individuos eviten la acción colectiva y "*free ride*" en los esfuerzos de los demás, este punto de vista alternativo aborda cómo es que los ciudadanos superan los obstáculos de los textos clásicos respecto de la acción colectiva.

Poteete y otras (2012) señalan que se necesita una nueva teoría conductual, para contraponerse a la teoría convencional. Entonces, contrariamente a la teoría de la elección racional, se han dado cuenta de que los seres humanos aprendemos normas, estrategias heurísticas y analíticas de otras personas, aprendemos de las consecuencias de nuestras acciones gracias a nuestras facultades de introspección y a la capacidad de imaginar un mundo diferente.

De acuerdo a Poteete y otras (2012) una teoría conductual de la toma de decisiones en situaciones de dilema en contraposición a la teoría convencional se basa en tres supuestos principales:

- Los actores poseen información incompleta acerca de la estructura de la situación en la cual interactúan con los otros, pero podrían adquirir información más completa y confiable con el tiempo, especialmente en situaciones que se repiten frecuentemente y generan retroalimentación confiable para los involucrados.
- Los actores tienen preferencias relacionadas con el logro de sus propios beneficios netos, pero en muchas situaciones sus preferencias se combinan con otras que toman en cuenta a los demás y con normas sobre las acciones y los resultados apropiados que afectan sus decisiones. Los individuos aprenden normas. Las normas subyacentes y la experiencia directa en una situación particular se combinan para afectar la orientación hacia la reciprocidad. La imparcialidad y la justicia están entre las normas

utilizadas por muchos individuos que se encuentran en situaciones de acción colectiva.

- Cuando los participantes son simétricos en relación con todas las variables estratégicamente relevantes, el único problema real de desigualdad tiene que ver con la posibilidad de que algunos se conviertan en parásitos de los demás. No obstante, cuando los participantes son diferentes, es mucho más difícil encontrar una fórmula de asignación que la mayoría de los participantes perciba como justa. Cuando se piensa que una propuesta es justa, la mayoría está interesada en participar y contribuir.

Siguiendo Poteete y otras (2012), para tomar decisiones cotidianas, los actores utilizan diversos métodos heurísticos que podrían aproximarse a la maximización de beneficios netos (propios y ajenos) en algunas situaciones competitivas pero las personas son altamente cooperativas en otras. En la mayoría de las situaciones cotidianas, los individuos usan técnicas heurísticas -reglas básicas de acción- o bien usan las respuestas que han aprendido con el tiempo y que usualmente les dan resultados buenos (aunque no necesariamente óptimos) en determinados tipos de situaciones.

Entonces, es la confianza el factor decisivo que afecta las perspectivas de la acción colectiva. Señalan Poteete y otras (2012) que en situaciones en las que los individuos pueden adquirir la reputación de ser confiables y de corresponder las acciones positivas y negativas de los demás en la misma medida (reciprocidad), otros pueden aprender a confiar en quienes tienen este tipo de reputación y comenzar a cooperar para lograr rendimientos superiores para todos. El lazo interno entre la confianza de los interesados en una situación general de acción colectiva y la mayor probabilidad de que todos los participantes usen normas de reciprocidad, es el elemento central de una explicación teórica en la evolución de una acción colectiva, exitosa o no.

3.5.2 La intervención externa

Como se señaló párrafos arriba, existen dos visiones en relación a la acción colectiva que es realizada por organizaciones para la producción con motivo de su origen: La organización que surge -endógena- como fruto de los movimientos sociales de lucha y resistencia y que luego se transforman en instituciones - organizaciones de immaculada concepción digamos- y las que surgen con la intervención externa del Estado o de organismo supranacionales; y dentro de estas segundas existen dos posturas de manera general, quienes sostienen que la conformación de organizaciones sólo ha sido una estrategia de terceros y de los propios productores para obtener recursos públicos y quienes sostienen que independientemente de su origen y la intervención de externos (de su no immaculada concepción), pueden cumplir con sus objetivos y sostenerse en el tiempo.

Dentro de la postura de las intervenciones positivas de externos y que pueden llegar a cumplir con sus objetivos, está el caso de Berdegú (2000), que asegura que es posible hacer intervenciones externas ayudando a construir capacidades para desencadenar la organización, teniendo claro que el agrupamiento es el punto de llegada y no el de partida. Los gobiernos pueden contribuir a la formación de empresas asociativas proporcionando oportunidad o espacio político al igual que recursos e incentivos, que en conjunto, tengan como resultado la disminución de los costos de transacción y de los riesgos de emprender acciones colectivas. Concluye que los agentes técnicos intermedios (ONG, empresas consultoras, etc.) son una pieza esencial en el proceso de organización. Estos agentes intermedios proporcionan información, modelos de organización, *know how*, redes y relaciones, recursos y capacidad de liderazgo. Esta visión se contrapone a aquellas que visualizan la asociatividad económica como un proceso endógeno al sector campesino, contrapuesto al Estado, a los mercados o a los agentes técnicos intermedios.

3.5.3 El proceso de la acción colectiva

Según Lutz (2014) los pasos para pasar de la movilización al movimiento, y del movimiento social a la organización rural son:

- Un objetivo concreto inmediato
- El reconocimiento de su papel de interlocutor por parte del estado
- La producción en común de bienes y saberes.

Así mismo señala Lutz (2014), que estas tres formas de movilización social de recursos: protesta, movimiento y organización, se caracterizan por su grado de violencia y el nivel de burocratización de su estructura interna, siendo éste inversamente proporcional a aquel.

Lutz (2014) considera que es una falacia considerar a las organizaciones como entidades homogéneas e inclusivas, conformadas *ad vitae* por sujetos rurales, productores militantes todos. En los casos que estudiaron -cafeticultores, unión de ejidos...- el sentido práctico de la acción colectiva subyuga definitivamente su sentido ideológico. En el caso de la Unión de Ejidos 16 de abril, se estaban esforzando por desarrollar sentimientos de pertenencia entre sus socios, creando conciencia en torno a la solidaridad y la democracia; esto en su estudio resulta excepcional.

White y Runge (1995) citados por Berdegú (2000) distinguen tres fases en el proceso de la acción colectiva:

- Un desafío al *status quo* y una propuesta para la acción colectiva: generado por agentes externos. Bebbington (1997) citado por Berdegú (2000) sostiene que el surgimiento de la acción colectiva no es un hecho de la “Inmaculada Concepción”. Muchas historias exitosas de la acción colectiva son fundamentadas sobre interacciones fuertes entre las instituciones sociales y públicas, tanto a nivel local como nacional.
- Elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción colectiva. Será contingente al comportamiento esperado de los

otros participantes y a la probabilidad de ciertos resultados. Los dos factores, pero particularmente el segundo, están informados por la experiencia pasada. Percepción de que existirá un comportamiento recíproco por parte de los demás.

- El surgimiento y evolución de la acción colectiva.

Entonces, señala Ostrom (2000) la acción colectiva corresponde, por lo tanto, al resultado de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito en la acción colectiva depende de factores tales como la participación de los agentes en la definición de las reglas del juego, la formulación de un conjunto graduado de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc.

3.5.4 Éxito y fracaso de la acción colectiva

De acuerdo a Schejtman y Berdegué (2004) el éxito o fracaso de las estrategias de acción colectiva dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones rurales, depende de factores internos (valores, normas de conducta, sistemas de reglas formales, mecanismos para asegurar el cumplimiento de las reglas y compromisos y tipo de liderazgo); externos (comunicación y concertación de múltiples actores, vínculos con motores de sostenibilidad de la acción colectiva) y de contexto (individualismo versus solidaridad en el plano cultural, competencia versus cooperación en el plano económico, y democracia versus autoritarismo en el plano político).

Según Ostrom (2000), existen siete principios de diseño compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son más autónomas y más duraderas. Estos principios se pueden adaptar al caso de las empresas asociativas:

- Límites claramente definidos. Los individuos que pueden obtener beneficios de la organización deben estar claramente definidos.
- Congruencia entre las reglas que definen los beneficios ("apropiación") y costos ("provisión"), que deben ser además coherentes con las condiciones locales.
- Un incentivo selectivo es el que se aplica selectivamente a los individuos, según contribuyan o no a suministrar el bien colectivo. Los incentivos selectivos pueden ser negativos o positivos. (Olson 1992 citado por Ostrom 2000). Entendemos por incentivos selectivos negativos aquellos que funcionan como sanciones; y los incentivos selectivos positivos los que funcionan como premios. La acción colectiva se vería motivada y fortalecida ante la presencia de tales incentivos, puesto que los primeros se aplicarían contra los individuos que no participasen de la provisión de los bienes colectivos o públicos; y los segundos aumentarían los beneficios netos o la satisfacción personal de los individuos más colaboradores.
- Posibilidad de que los individuos afectados por las reglas operacionales puedan participar en su modificación.
- Quienes monitorean el cumplimiento de las reglas operacionales deben ser miembros de las mismas organizaciones o deben responsabilizarse frente a ellas.
- Las sanciones a los que violen las reglas operacionales deben estar bien graduadas con el fin de que tengan los costos más bajos posibles de seguimiento. El objetivo de los sistemas de sanciones debería ser lograr, lo que Margaret Levi (1988) denomina, el cumplimiento cuasi voluntario de las reglas.
- Mecanismos locales de bajo costo deberían estar disponibles de inmediato para solucionar conflictos. Los derechos de los miembros de las organizaciones para idear sus propias reglas e instituciones no deberían ser desafiados por las autoridades gubernamentales externas.

Putnam de acuerdo a Ostrom (2002) argumenta que en los complejos ambientes modernos la confianza social —el factor clave que facilita la cooperación voluntaria— puede provenir de dos fuentes relacionadas: las normas de reciprocidad y las redes de participación civil. La reciprocidad generalizada limita eficientemente las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento en el nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida. Las densas redes de intercambio social que, en términos de la teoría de los juegos, incrementan la repetición y la cercanía de las relaciones, también incrementan la confianza, ya que los individuos confían en que se verán otra vez o sabrán unos de otros nuevamente.

Siguiendo a Ostrom (2000) los sistemas de autogobierno, en cualquier ámbito en el que haya interacciones sociales, tienden a volverse más eficientes y estables no debido a un efecto mágico de la participación de grupos de base, sino debido al capital social —en la forma de reglas prácticas efectivas— que esos sistemas tienen mayor probabilidad de desarrollar y preservar; a las redes que los participantes han creado, y a las normas que han adoptado.

Señala Ostrom (2002) que el solo hecho de acordar un conjunto inicial de reglas, por otro lado, casi nunca es suficiente. Desentrañar lo que estas reglas significan exactamente en la práctica toma tiempo. Si quienes están aprendiendo a usar un conjunto de reglas no confían en los demás, se requiere invertir en actividades de vigilancia amplias. Se deben crear sanciones apropiadas para quienes no cumplan. Hay que descubrir y discutir las condiciones en las cuales las reglas pueden tener excepciones, sin que éstas pongan en peligro los principios básicos que se han elegido para regirse. Habrá conflictos ocasionados por la interpretación de las reglas y se harán ajustes; si no existen órganos para la resolución de conflictos, se puede destruir el proceso de construcción del capital antes de que éste avance. El tiempo que toma crear un conjunto de reglas que funcione, que sea conocido por todas las partes, es siempre sustancial. Si esta es la primera vez que un grupo de individuos ha intentado actividades conjuntas, el tiempo necesario y el nivel de cuestionamiento invertidos en el proceso tenderán a ser mayores que en escenarios en donde otro grupo de individuos ha

trabajado bien en el pasado. Lo que sucede cuando las cosas salen mal es parte del proceso de aprendizaje a través de la experiencia. En todos los asuntos prácticos, muchas cosas pueden salir mal. No todos pueden recibir la misma información acerca de los objetivos comunes, los procesos que deben seguirse y cómo cada proceso alimenta a otros.

De acuerdo a Berdegú 2000, algunas condiciones que favorecen la participación son:

- Cuando los costos de cooperación, seguimiento y control de los *free riders* tienden a ser bajos.
- Las situaciones dinámicas del juego del Dilema del Prisionero en las que los actores repetidas veces se enfrentan a la misma decisión o a una similar sobre la cooperación y la desertión; ello tiende a conducir a estrategias que son más propicias para la cooperación.
- La comunicación previa al juego puede inducir el comportamiento cooperativo.
- La existencia de amenazas y compromisos creíbles sobre acciones de represalia y castigos en contra de los no cooperadores y *free riders* pueden también facilitar el comportamiento cooperativo.
- La negociación y la comunicación pueden desarrollar la confianza y la seguridad sobre el comportamiento probable de los otros y, de esta manera, facilitar el comportamiento cooperativo.
- La existencia o elaboración de sistemas adecuados de incentivos selectivos o de normas sociales adecuadas pueden facilitar el comportamiento cooperativo.

De acuerdo a Schejtman y Berdegú (2004) el éxito o fracaso de las estrategias de acción colectiva dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones rurales, depende de factores internos (valores, normas de conducta, sistemas de reglas formales, mecanismos para asegurar el cumplimiento de las reglas y compromisos y tipo de liderazgo); externos (comunicación y concertación de múltiples actores, vínculos con motores de sostenibilidad de la acción

colectiva) y de contexto (individualismo versus solidaridad en el plano cultural, competencia versus cooperación en el plano económico, y democracia versus autoritarismo en el plano político).

3.5.5 Casos con elementos de análisis de la acción colectiva

En un caso de Michoacán estudiado por De la Tejera (2008), que estudió una comunidad indígena y un ejido mestizo, concluyó que los mecanismos precisos, como decidir si los acuerdos se toman por mayoría o por consenso, hacen más compleja la formación de instituciones en un grupo de mayor número de integrantes. Seguramente la toma de decisiones consensuadas ha sido más difícil en la comunidad indígena que estudió que en el ejido debido a la cantidad de integrantes que la componen.

Otro elemento estudiado por De la Tejera (2008) es que la homogeneidad entre los miembros de los grupos ha sido también una característica que se ha observado que facilita las relaciones de cooperación y aunque los miembros de ambas comunidades tienen homogeneidad en términos étnicos (esto significa compartir costumbres, tradiciones y una cosmovisión sobre el mundo), considerando como activos agropecuarios la superficie en usufructo y la propiedad de reses, la comunidad indígena muestra un comportamiento más heterogéneo en la muestra aplicada.

De la Tejera (2008) señala en el caso estudiado que también incide el que los miembros del ejido Paso del Muerto aprecian su reputación interna y establecen relaciones de intercambio económico que buscan ser más o menos justas, a su vez, una consecuencia de la pérdida de peso económico relativo de las actividades primarias en la comunidad indígena es que esa interdependencia se va perdiendo y el prestigio social o reputación local ganados a partir de las actividades económicas y productivas locales también van perdiendo importancia. Así mismo, observó que las frustraciones y el desgaste de la acción colectiva no la asumen conscientemente los individuos a menos que los

beneficios excedan a los costos: el que haya un objetivo común en los miembros de un grupo no es suficiente para que los individuos participen, porque siempre pueden optar por una estrategia de *free-rider* y para que el individuo participe en la acción colectiva evaluará la relación beneficio-costos que le atañe.

Según Lutz (2006) que estudió seis organizaciones, señala que la experiencia previa de un trabajo colectivo es un factor determinante en cuanto al desarrollo organizativo, pero no constituye una garantía contra la dominación de la directiva sobre las bases.

Por su parte Lutz (2006) concluyó a través del análisis de la estructura normativa de seis organizaciones estudiadas, que las normas internas de las organizaciones rurales constituyen una fuente de prestigio para quienes las elaboran e interpretan. Si bien los estatutos son inherentes a la figura asociativa de la organización, por lo que las adecuaciones posibles son generalmente limitadas, representan una herramienta concreta o simbólica de diferenciar a la directiva de los miembros.

Lutz (2006) observó también que en el caso de las organizaciones de primer nivel Sihuatepec y UAIM San Felipe, la diferenciación positiva entre las socias se da casi exclusivamente por la ocupación de cargos. Si bien ocupar un puesto con responsabilidades representa una promoción en las organizaciones conformadas por una mayoría de hombres, en el caso de mujeres ser nombrada para un cargo en la directiva es percibido como una desgracia. También descubrió que en muchos casos el sentimiento de pertenencia por parte de los miembros de las organizaciones rurales es una idea borrosa y cambiante. Así en la mayoría de las organizaciones de primer nivel, los nexos de parentesco tienden a reforzar los lazos de pertenencia y por ende, de lealtad de los miembros hacia el dirigente. Se constató que la diferenciación de estatus entre las personas preexiste a la conformación de la organización, por lo que el funcionamiento de esta última tiende más a acentuar las desigualdades existentes que a crearlas *ex nihilo*.

Concluyendo este apartado entonces:

Las organizaciones en México también están expuestas a los problemas y dilemas clásicos de la acción colectiva (Chávez 2014). Problemática como la Ley de Hierro de la Oligarquía de Michel -ejemplificada en la obligación de profesionalización y especialización de los dirigentes y en el establecimiento de la relación patrón cliente-, la del *free rider* descrita por Olson o la tendencia a la entropía. Para el caso de La Vaquita, el problema de la especialización de los dirigentes o bien, la contratación de externos para ocupar cargos directivos está presente en las discusiones de los socios.

Dos visiones en relación a la acción colectiva que es realizada por organizaciones para la producción con motivo de su origen, su historia y sus resultados: La organización que surge -endógena- como fruto de los movimientos sociales de lucha y resistencia y que luego se transforman en instituciones -organizaciones de inmaculada concepción digamos- y las que surgen con la intervención externa del Estado o de organismo supranacionales; y dentro de estas segundas existen dos posturas de manera general, quienes sostienen que la conformación de organizaciones sólo ha sido una estrategia de terceros y de los propios productores para obtener recursos públicos y quienes sostienen que independientemente de su origen y la intervención de externos (de su no inmaculada concepción), pueden cumplir con sus objetivos y sostenerse en el tiempo.

En el caso de La Vaquita, y lo describiremos y analizaremos más adelante, es una organización impulsada por externos, pero que pretendió resolver una problemática sentida de los productores de leche en el municipio de Epatacio Huerta.

Se pueden considerar tres fases para que se detone la acción colectiva: Un desafío al status quo y una propuesta para la acción colectiva, la elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción

colectiva y el surgimiento y evolución de la acción colectiva (White y Runge 1995 citados por Berdegué 2000).

Según Ostrom (2000), existen siete principios de diseño compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son más autónomas y más duraderas. Que se pueden adaptar al caso de las empresas asociativas:

- Límites claramente definidos. Los individuos que pueden obtener beneficios de la organización deben estar claramente definidos.
- Congruencia entre las reglas que definen los beneficios apropiación y costos provisión, que deben ser además coherentes con las condiciones locales.
- Posibilidad de que los individuos afectados por las reglas operacionales puedan participar en su modificación.
- Quienes monitorean el cumplimiento de las reglas operacionales deben ser miembros de las mismas organizaciones o deben responsabilizarse frente a ellas.
- Las sanciones a los que violen las reglas operacionales deben estar bien graduadas con el fin de que tengan los costos más bajos posibles de seguimiento.
- Mecanismos locales de bajo costo deberían estar disponibles de inmediato para solucionar conflictos.
- Los derechos de los miembros de las organizaciones para idear sus propias reglas e instituciones no deberían ser desafiados por las autoridades gubernamentales externas.

En el caso de La Vaquita, se analizarán a través de las variables situacionales descritas en el capítulo I los principios de diseños generales descritos por Ostrom (2000).

De acuerdo a Berdegué 2000, algunas condiciones que favorecen la cooperación son:

- Cuando los costos de cooperación, seguimiento y control de los *free riders* tienden a ser bajos.
- La comunicación previa al juego puede inducir el comportamiento cooperativo.
- La existencia de amenazas y compromisos creíbles sobre acciones de represalia y castigos en contra de los no cooperadores y *free riders* pueden también facilitar el comportamiento cooperativo.
- La negociación y la comunicación pueden desarrollar la confianza y la seguridad sobre el comportamiento probable de los otros y, de esta manera, facilitar el comportamiento cooperativo.

En el caso de La Vaquita, se analizará cómo la falta de comunicación y las normas demasiado estrictas pueden estar desestimulando la acción colectiva.

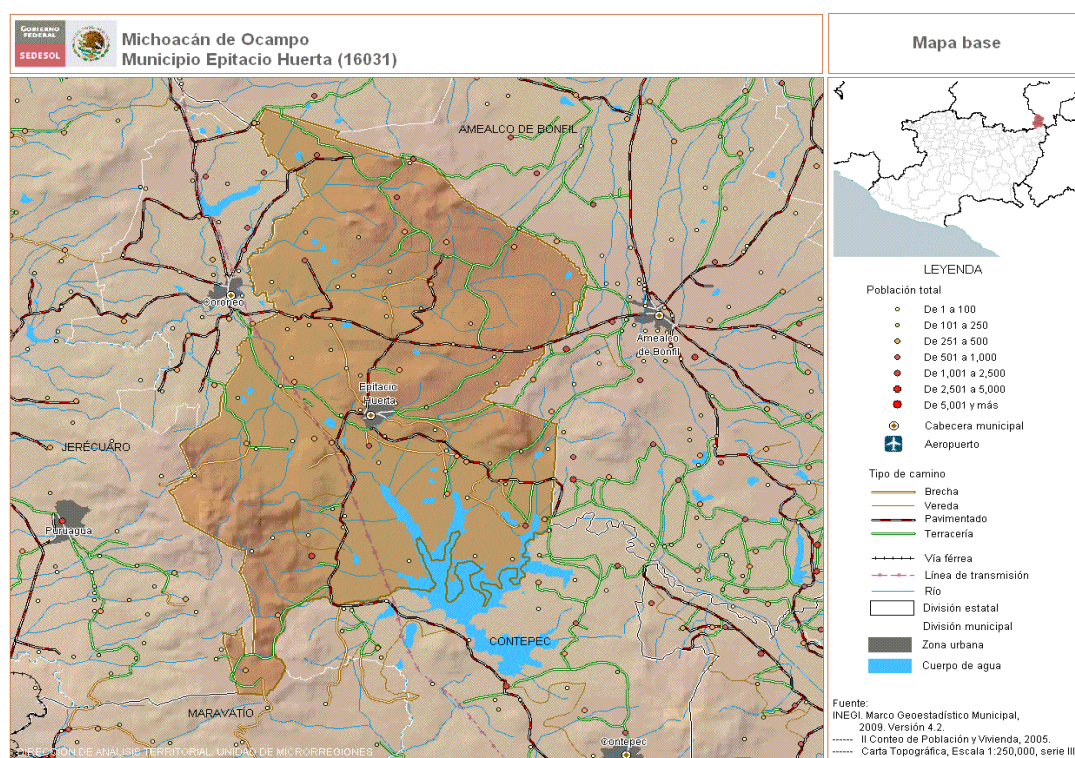
CAPÍTULO III CONTEXTO ESPACIO TEMPORAL

El municipio de Epitacio Huerta.

Fue recientemente, en 1962, que se erigió la municipalidad de Epitacio Huerta, tanto para conmemorar el centenario de la Batalla de Puebla, como para honrar al destacado militar del cual lleva el nombre. La nueva municipalidad se formó con territorios del municipio de Contepec.

El municipio de Epitacio Huerta colinda al norte con los estados de Guanajuato y Querétaro; al este con el estado de Querétaro y el municipio de Contepec del Estado de Michoacán; al sur con los municipios de Contepec y Maravatío del Estado de Michoacán y el estado de Guanajuato; al oeste con el estado de Guanajuato.

Figura 4. Mapa base del municipio de Epitacio Huerta.



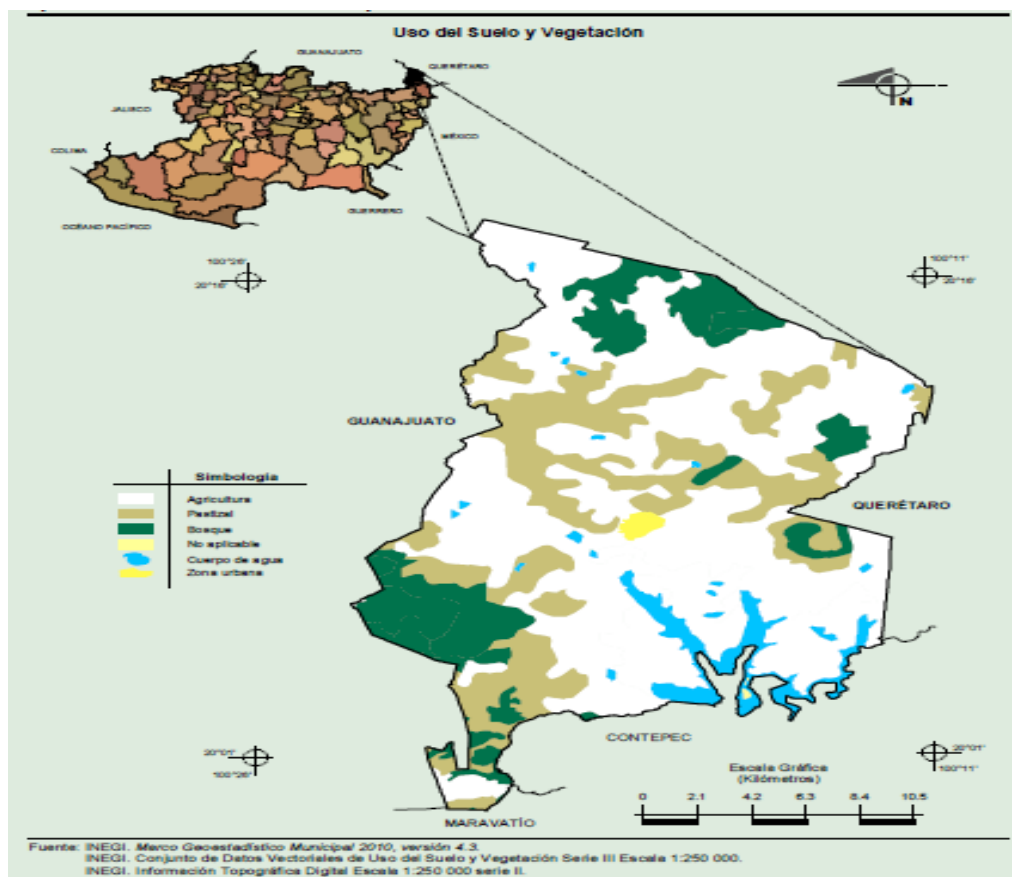
Fuente: INEGI 2009.

Según el censo 2010 del INEGI Eпитacio Huerta cuenta con 85 localidades y una población total de 16 218 habitantes.

El clima es templado subhúmedo con lluvias en verano, de humedad media con un rango de precipitación de 700 a 1000 mm anuales y una temperatura promedio entre los 12 y los 16 grados centígrados. Geológicamente pertenece a la provincia del eje Neovolcánico, y las subprovincias Mil Cumbres (60.83%) y Llanuras y Sierras de Querétaro e Hidalgo (39.17%). Los suelos predominantes son los *Phaeozem* (54.82%), Luvisol (20.44%), Vertisol (11.22%), Acrisol (5.59%) y Leptosol (3.27%).

La región hidrológica a la que pertenece es la del Río Lerma Santiago. El uso del suelo y la vegetación predominante son: Agricultura 58.8 %, Pastizal 22% y bosque 14%.

Figura 5. Mapa de uso de suelo y vegetación del municipio de Eпитacio Huerta.



Fuente: INEGI 2012.

De acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y el INEGI (2010), el tamaño promedio de los hogares es de 4.1 personas, teniendo un total de hogares y viviendas particulares habitadas de 3,992 de las cuales 661 tienen jefatura femenina. El grado promedio de escolaridad de la población de 15 ó más años es de 5.3. El total de escuelas en educación básica y media superior es de 78. Las unidades médicas son 10, con personal médico de 15 personas.

De acuerdo al CONEVAL, 10,885 individuos (74% de la población) se encontraban en pobreza, el 48% pobreza moderada y 26% en pobreza extrema en el año 2010. La condición de rezago educativo afecta al 41% de la población. El 34% de las personas reportaron no tener acceso a servicios de salud. La carencia de seguridad social afecta al 92% de la población. El 61% de las personas reportó habitar viviendas con mala calidad de material y espacio insuficiente. El 33% de las personas reportó carencia por acceso a la alimentación.

Las organizaciones en Epitacio Huerta

Si un proceso de construcción exitoso de desarrollo local supone concertación, negociación e interacción entre actores, que articule intereses entre organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal. Y si implica estrategias que articulen y coordinen los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarse en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, integrando a la sociedad, que traería como consecuencia procesos efectivos de comunicación entre los actores de una región (Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013, Quispe 2012). Y si la existencia de una producción de diferenciadas acciones colectivas es un signo de la existencia de procesos de desarrollo local capaces de potenciar los recursos humanos y materiales existentes. Entonces deberíamos identificar primero cuántas y cuáles

organizaciones están presentes en el municipio, para posteriormente diagnosticarlas e identificar qué ocurre con los procesos descritos.

En el municipio de Epitacio Huerta, de acuerdo a la información recabada en campo, existen 43 organizaciones. 14 son ejidos, 18 son asociaciones de usuarios de riego y 11 son organizaciones varias, como por ejemplo la Asociación Ganadera Local, un par de Cajas de Ahorro y Crédito y también un par de Asociaciones Civiles dedicadas a la gestión y la ayuda, así como 2 sociedades de producción rural, entre ellas “La Vaquita de Oriente”.

Problemática de los campesinos productores de leche y la Vaquita de Oriente en el momento de la investigación

Las Unidades de producción familiar en el municipio de Epitacio Huerta, específicamente en las localidades cercanas a la presa de Tepuxtepec se caracterizan por su multiactividad, producen maíz para autoconsumo y venta, producen carne y leche de bovinos en pequeña escala, algunos venden leche fresca, y otros venden queso fresco o cuajadas. También cuentan con algunas cabezas de ovinos con manejo en pastoreo y producen algunos árboles frutales caducifolios para autoconsumo. El tipo de fuerza de trabajo que emplean en sus actividades productivas es familiar, preponderantemente.

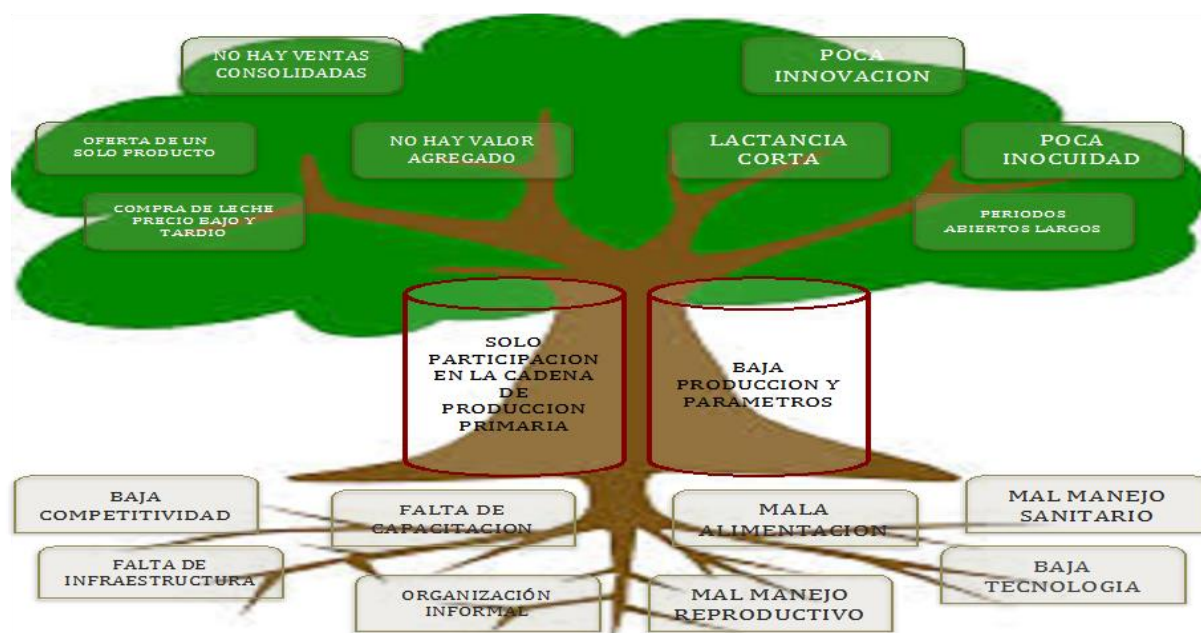
La composición promedio de los hatos bovinos en la región comprende el 70% vacas, 10% vaquillas, 2% toros, 9 % becerros y 9 % becerras. La cantidad de unidades animales de bovinos promedio es de 8 por familia.

De acuerdo a la información que recabó en su momento la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) Relaciones Empresariales Novedosas para el Desarrollo Integral Responsable S.C. (RENDIR; 2014), existen pocos acopiadores de leche y cuajada en la región. Los acopiadores no pagaban oportunamente, y el precio que pagan es muy bajo (\$4.50 por litro de leche y \$38 pesos por kg de cuajada). Los acopiadores venden la leche en el Estado de México, Querétaro y

Guanajuato. Algunos campesinos procesan queso fresco, o cuajada sin pasteurizar y tienen sus clientes locales y regionales. Los campesinos no se encontraban organizados.

Figura 6. Árbol de problemas del sistema productivo bovinos leche en Epitacio Huerta.

ARBOL DE PROBLEMA



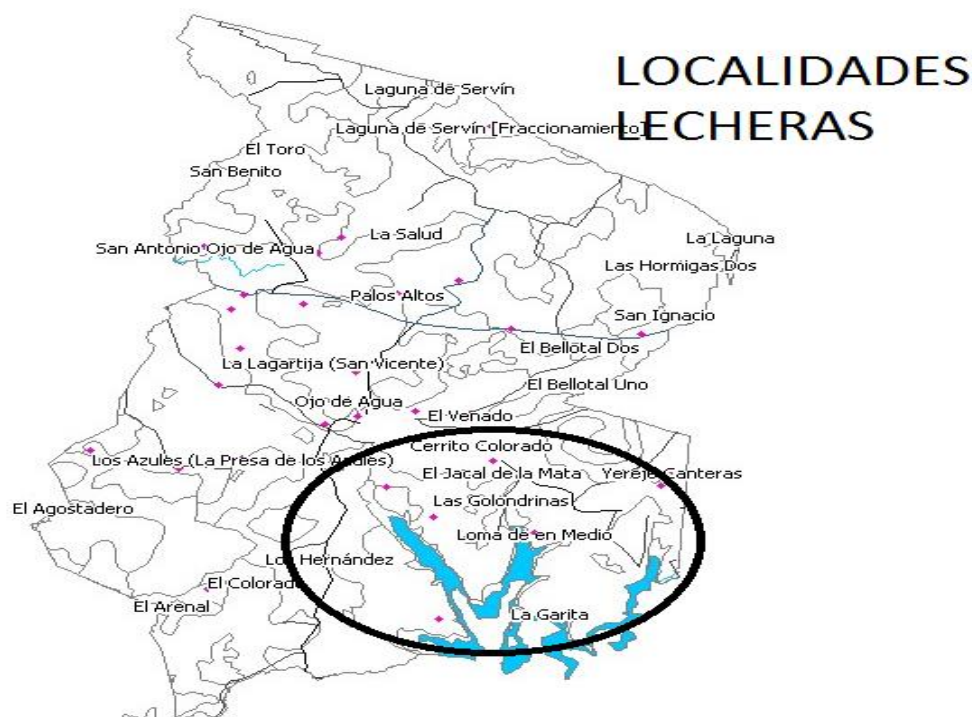
Fuente: ADR RENDIR S.C. (2014).

En el año 2011, el PESA intervino en 30 localidades a través de RENDIR S.C., cuyo objetivo era desarrollar capacidades en los productores de las localidades de alta y muy alta marginación del municipio -de acuerdo al CONAPO- y trabajar en el logro de la seguridad alimentaria.

La evolución de la intervención en el año 2013 derivó en la constitución de organizaciones rurales que pretendían incrementar los ingresos de los productores rurales en los sistemas de producción predominantes en el territorio. La Vaquita de Oriente SPR es una de esas organizaciones, que se constituyó originalmente por 42 productores y productoras de leche y/o queso de 7 localidades del municipio de Epitacio Huerta en el año 2015.

La producción de ganado lechero y doble propósito es una labor que realizan las familias que habitan en las localidades pertenecientes al municipio de Epitacio Huerta, que corresponde a El Rodeo, San Bernardo, Molino de Caballero, La Garita, San Antonio Molinos, Los Ángeles y Las Golondrinas.

Figura 7. Localidades lecheras en el municipio de Epitacio Huerta.



Fuente: Elaboración propia.

Desde el año 2013 y hasta principios de 2017, la ADR RENDIR SC trabajó con las familias en la producción de bovinos a través del mejoramiento de la alimentación con algunas tecnologías y prácticas de ensilado de maíz y con talleres de mejoramiento de medidas sanitarias.

La estrategia de intervención de la ADR RENDIR SC para el 2016 propone para el caso que nos ocupa: “Mejorar los esquemas de producción y comercialización de leche y carne, eficientizando los sistemas de producción, sumándole valor agregado a la producción y buscando nuevos mercados, para así mejorar también los ingresos obtenidos por esta actividad dentro de la microrregión” (Estrategia de Intervención 2016 RENDIR S.C.). Específicamente en el caso de la Vaquita se buscó asesorar técnicamente en la transformación de la leche y en temas de asociatividad para consolidar una empresa social exitosa.

En 2017 se terminó de equipar una planta de transformación de lácteos con subsidio procedente de SAGARPA, la planta comenzó a operar intermitentemente en mayo de 2017 y a partir de esa fecha está detenida su operación.

La investigación de campo de la tesis se realizó a partir de julio y hasta enero de 2018.

CAPÍTULO IV EL PESA

El Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) y las Agencias de Desarrollo Local. Entre la promoción del desarrollo y la terciarización de los apoyos gubernamentales.

1.1 Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA)

Los primeros años de la década de los setenta fue el período de gestación de la estrategia de planeación y políticas de alimentación y nutrición en muchas zonas del mundo. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Unicef (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia), la UNESCO y la CEPAL crearon en América Latina el Proyecto Inter agencial de Promoción de Políticas de Alimentación y Nutrición (PIA/PNAM) (Escobar 2007). Se generó una Guía Metodológica para la planificación de políticas nacionales de alimentación y nutrición, que fue retomada años después en el PESA.

La FAO creó el PESA en 1994 como uno de sus más importantes programas; tenía la finalidad de incrementar la producción de alimentos para reducir las tasas de hambre y desnutrición. Al inicio, el programa se dedicó a ayudar a algunos países a promover y divulgar algunas tecnologías sencillas y económicas para mejorar la producción y los ingresos de las familias de agricultores pobres (FAO y SAGARPA; 2016).

Los antecedentes para la operación del PESA en México se remontan al año 2002, cuando el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) solicitó apoyo del fondo del Programa de Cooperación Técnica (TCP), para la formulación de un proyecto Fondo Fiduciario Unilateral (UTF) en el contexto del PESA. En ese año se inicia como proyecto piloto en la región de Tierra Caliente Michoacán (Municipios de Carácuaro y Nocupétaro) y otras regiones del país;

posteriormente se incrementa su cobertura través del Programa de Desarrollo Rural de la SAGARPA en otros cinco estados (Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Puebla y Yucatán), atendiendo en total 13 municipios y 48 comunidades (FAO y SAGARPA; 2016).

En esa fase piloto, se trabajó con equipos técnicos estatales contratados directamente por la FAO y bajo la coordinación de la Unidad Técnica Nacional (UTN-FAO) que desarrollaron la metodología general del PESA en México. La FAO otorgó el soporte técnico para dicho diseño metodológico. Finalmente, en México se consolidó el proyecto con el objetivo de contribuir al desarrollo de capacidades de las personas y familias que se encuentran en comunidades de alta marginación, para incrementar la producción agropecuaria, innovar los sistemas de producción, desarrollar los mercados locales, promover el uso de alimentos y la generación de empleos para lograr su seguridad alimentaria y el incremento en el ingreso de las familias (FAO y SAGARPA; 2016).

Los recursos públicos que financian tanto los proyecto que se ejecutaban en las comunidades como los pagos realizados a la UTN FAO provenían del presupuesto de la SAGARPA. A partir del año 2007 los recursos públicos son asignados desde la Cámara de Diputados a través del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) con lo que la operación del PESA se incrementó considerablemente.

En el gráfico siguiente se observa cómo fue el comportamiento e incremento de recursos en millones de pesos (MDP) en el Estado de Michoacán. Se observa un incremento desde 2 MDP en 2010, hasta el máximo en 2015 de 122 MDP, para luego registrar un decremento debido la crisis presupuestal de los últimos años:

Figura 8. Presupuesto del PESA ejercido en Michoacán en MDP.



Fuente: Elaboración propia con la información de los PEF de los ejercicios fiscales 2011-2017.

Una parte muy importante del PESA es la metodología. El método PESA es el conjunto de conocimientos, técnicas y procesos que se utilizan en el diseño y operación de programas de desarrollo rural de la SAGARPA, para promover y contribuir al desarrollo integral de familias y grupos de las zonas marginadas del país (FAO SAGARPA, 2011).

Se fundamentaba en una estrategia de intervención regional y comunitaria que constaba de 3 etapas anuales: I) Promocional II) Producción de alimentos y III) Generación de Ingresos. Un componente de microfinanzas acompañaba las tres etapas.

La etapa 1, Promocional, consistía en proyectos tales como estufas ahorradoras de leña, silos para la conservación de maíz y sistemas de captación de agua (a nivel familiar). Incluía también el fortalecimiento de los conocimientos de los miembros de la familia en tema nutricionales, de higiene, conservación y preparación de los alimentos.

La etapa 2, Producción de alimentos, Consistía en proyectos de traspatio (agrícola y/o pecuario) como huertos y gallineros, mejoran en la milpa y obras para captación de agua (a nivel comunitario).

La etapa 3. Generación de ingresos. Consistía en proyectos como invernaderos, frutales, producción orgánica, turismo rural. Las etapas 2 y 3 podían estar

separadas en un momento dado, pero en realidad era un proceso, ya que iniciaba con el productor de autosuficiencia hasta lograr consolidarse supuestamente como agricultor comercial. Este proceso era de carácter evolutivo, el cual comprende diferentes fases de desarrollo (FAO SAGARPA 2011).

En el año 2013 se modificó la metodología, de tal manera que la intervención podría hacerse sin diferenciar etapas y considerando un proceso educativo en varios ámbitos: nutricional, financiamiento, agricultura sostenible y asociatividad. Se propusieron cuatro áreas denominadas de intervención que eran: el Traspasio Agrícola-Pecuario, Granos Básicos-Milpa, Sistemas Productivos Predominantes y Mercado Local, con las que se buscaba fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional de las familias participantes.

De acuerdo a FAO y SAGARPA (2016) el abordaje de las áreas de intervención se realizaba con un enfoque de gradualidad y sostenibilidad. Así, alcanzar los objetivos de producción de alimentos y generación de ingresos en las áreas de intervención, requería necesariamente contar o desarrollar las bases para la producción, que incluían condiciones mínimas, como son el agua, suelo, infraestructura productiva, tecnología, motivación, etcétera.

Al igual que la metodología, el objetivo del PESA también cambió debido a los cambios de los funcionarios en turno de la SAGARPA, dando prioridad a la producción y productividad que al desarrollo de capacidades en las localidades de alta y muy alta marginación en zonas rurales.

Los actores principales del PESA de acuerdo a FAO y SAGARPA (2016) eran: A) El Grupo Operativo PESA a nivel estatal; B) La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y C) Las comunidades rurales. El Grupo Operativo es un grupo colegiado que toma decisiones operativas, integrado por un representante del Gobierno del Estado, un representante de la Delegación estatal de la SAGARPA y un representante de la Unidad Técnica Nacional que contrata FAO como soporte metodológico del proceso.

En el siguiente apartado se explicará que son las Agencias de Desarrollo Rural (ADR).

1.2 Las Agencias de Desarrollo Rural

De acuerdo a la FAO y SAGARPA (2016) la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) es una persona moral, sin fines preponderantemente lucrativos, apartidista, laica y autónoma, integrada por mujeres y hombres, principalmente profesionistas, que no fungen como funcionarios públicos que cuentan con perfiles técnicos y sociales en el ámbito rural, con arraigo y conocimiento previo en la región donde operan, con capacidad de gestión y liderazgo, enfocados en el trabajo y desarrollo de zonas marginadas.

Las ADR son las responsables de aplicar la estrategia y metodología del PESA en las comunidades que se trabajan, buscando crear las condiciones y la plataforma para un desarrollo integral sustentable, mediante procesos, acciones e inversiones establecidas para tal fin.

Conforme a la FAO y SAGARPA (2016) el valor de una ADR radica en constituirse en una entidad con compromiso y conocimientos que le permiten intervenir en la realidad rural de manera positiva para lograr la incorporación de las regiones a la dinámica del desarrollo nacional. tienen capacidad de interlocución ante las comunidades rurales de su región y las instituciones gubernamentales; cuentan con capacidad para establecer relaciones de confianza con la población rural y fomentar la motivación y autoestima de las personas del medio rural y; tienen capacidad para escuchar y entender la realidad y cultura rural, reconociendo su problemática, oportunidades y generando propuestas de solución en conjunto con la población rural.

Lo que se espera de las ADR, entonces, es su presencia y acompañamiento a los campesinos en zonas marginadas, motivándolos para capacitarse y producir sus propios alimentos, comer mejor, mejorar sus sistemas productivos para incrementar sus ingresos, asociarse para eficientar la comercialización de sus productos. Es decir, promover el desarrollo y dinamizar las sociedades locales en las que se intervienen.

En el caso del municipio de Epitacio Huerta Michoacán, la ADR que intervino se llamaba Relaciones Empresariales Novedosas para el Desarrollo Integral Responsable S.C. (RENDIR) y trabajó en la región desde el año 2011 hasta principios de 2017.

En contraposición con la visión del deber ser de FAO y SAGARPA hasta ahora presentada, Torres (2013) realizó una revisión en el Estado de México del PESA (y de la ADR que intervino en esa región), específicamente el caso de la localidad de San Luis de la Manzana, municipio de Villa Victoria. En su estudio señala que lo que encontró fue que la intervención de agencias y actores en el medio rural ha conducido hacia un complejo modelo de relaciones e interacciones entre beneficiarios y promotores de la ADR que resaltan complicidades y simulación en la eficiencia de los programas, lo que justifica la creación de cuerpos burocráticos, nuevos programas y recursos económicos para beneficiarios y despachos.

Lutz (2014) respalda la visión de Torres (2013), al señalar que las dependencias gubernamentales subcontratan consultorías y organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo diagnósticos y proyectos de desarrollo. Cuando hay convocatorias, estas son ganadas por empresas disfrazadas de fundaciones o unidades académicas. El altruismo en su versión de prestación de servicios al Estado se ha convertido en un gran negocio. Es el reino de la simulación y del lucro dice Lutz.

En el caso de La Vaquita, es una organización impulsada por actores externos, cuya problemática regional está relacionada con la transformación y comercialización de la leche y el queso: Compradores de leche incumplidos y morosos, falta de tecnología para conservar la leche, proceso de elaboración y venta de queso muy demandante en tiempo y recursos, aunque redituable económicamente por el flujo constante de efectivo. La idea de formar una organización que acopiara leche y fabricara queso era vieja en la región. Algunos productores refieren que hubo algunos intentos por realizarla que nunca pudieron concretarse. No fue hasta 2013 con el PESA y la ADR RENDIR que comenzó a concretarse la idea. Cada ciclo, el PESA y la ADR contaban con un presupuesto

que debían invertir a través de la implementación de una estrategia de intervención que autorizaba el Grupo Operativo del PESA. En 2015 se propuso por parte de la ADR que el recurso se invirtiera en una planta transformadora de queso, para eficientar la aplicación del recurso público y para que a través de la acción colectiva organizada pudieran tratar de ayudar a resolver la problemática en que se encontraban con la actividad lechera. Entonces a las personas que trabajaban en el sistema productivo lechero en las localidades en lugar de gestionar equipamiento individual como venía realizándolo las ADR con el PESA, se les invitó a formar parte de una organización.

El proceso de conformación de la organización no fue sencillo, ya que la instancia ejecutora del PESA en el Estado de Michoacán, pidió como requisito para otorgar el apoyo de la quesería que los solicitantes tuvieran patente ganadera y estuvieran registrados como Unidad de Producción Pecuaria (UPP), requisitos que muchos de los que intervenían en el sistema lechero en el municipio no cumplían. Lo que ocurrió entonces fue que los interesados de inicio fueron cambiados por la ADR por otros productores o sustituidos por las esposas o esposos que cumplían con los requisitos impuestos por la instancia ejecutora del PESA. A finales del año 2015 el Grupo Operativo del PESA autorizó la construcción de la infraestructura -una pequeña planta sin equipar- para la fabricación de queso.

Los productores de leche y queso estuvieron siempre subordinados a los designios del grupo operativo del PESA y de la propia ADR, por ejemplo en la imposición de requisitos -Patente ganadera o UPP- que no necesariamente reflejaron la existencia de interés de los participantes, ocasionando que quienes cumplieren con los requisitos impuestos tendrían prioridad sobre otros productores de leche, independientemente de su interés o ganas de participar en la acción colectiva. Siguiendo a C. de Grammont (2008) y a Baca del Moral et al., (2013), la formación de la organización respondió mucho a una necesidad de recibir algunos apoyos gubernamentales más que a fortalecer los procesos de organización de los productores, así como que se generó dependencia del agente externo, en éste caso de la ADR, ya que era ella quien citaba a reuniones

o fungía como intermediario ante el Grupo operativo del PESA quienes eran los que ponían condicionamientos para el financiamiento de la infraestructura.

Para el año 2016 apenas terminada la infraestructura de “La Vaquita”, surgió una nueva oportunidad de gestionar el equipamiento de la planta a través del Programa del Campo Contigo de la SAGARPA; la ADR y el Comité Directivo de “La Vaquita” convencieron a los socios de la conveniencia de aceptar el apoyo con la consiguiente aportación de los socios, ésta vez equivalente al 30% del equipo y en efectivo-. Así mismo, el programa requería que la mayoría de los socios fueran mujeres, lo que ocasionó un nuevo cambio en los integrantes de “La Vaquita”: Algunos socios cedieron su lugar a sus esposas y por otro lado, los desertores originales fueron sustituidos por mujeres.

1.3 Crítica al PESA.

1.3.1 La terciarización de los apoyos y la privatización de la intermediación.

Delalande (2017) señala que el PESA se vició y está expuesto a problemas políticos. Explica que las ADR han demostrado ser un modelo de extensionismo con cierto éxito, que permite garantizar una presencia institucional continua en zonas pobres rurales pero en la actualidad, la continuación del PESA en el tiempo responde ya no a criterios técnicos, sino de mantenimiento de un equipo burocratizado y de la necesidad de seguir reproduciendo cierta retórica política.

En concordancia con lo expuesto por Delalande, C. de Grammont (2008, pág. 45) señala que la sobrevivencia de la mayoría de las figuras asociativas depende tanto de su relación clientelar de agentes externos así como del goteo de los subsidios hacia el campo. Señala C. de Grammont (2008, pág. 45) la existencia de un proceso de “terciarización”, ya que las organizaciones campesinas actúan como simples “terceros” para aplicar los programas definidos desde el gobierno o desde organismos internacionales. En el caso de los bufetes y de las empresas

privadas, se puede hablar de la privatización de los programas gubernamentales o de la privatización de la intermediación entre el gobierno y los productores. En ambos casos estamos frente a un proceso de subordinación de los agentes externos a los designios gubernamentales.

También Lutz (2014: pág. 22 y siguientes) coincide en el fenómeno de la terciarización al señalar que la generalización de la subcontratación debe entenderse como una estrategia gubernamental para terciarizar el desarrollo social y rural, limitando la responsabilidad moral e institucional del Estado. Se trata de una cadena de responsabilidades que parte del campesino como responsable de su destino social y económico, que pasa por la intermediación de profesionales del desarrollo hasta llegar a los funcionarios públicos en orden creciente de nivel y autoridad. Lutz (2014) señala que el estado neoliberal contemporáneo privilegia en nombre de la globalización, un proceso de civilización operado por los propios subalternos organizados, quienes compiten entre sí para beneficiarse de recursos públicos.

Adicionalmente, Lutz (2014) expone también que el gobierno dio su beneplácito para que lo que llama nuevos mercenarios del desarrollo rural: agencias, asociaciones civiles y Prestadores de Servicios Profesionales, convengan a núcleos familiares para constituirse en empresa social, aprovechándose de su proximidad consanguínea y territorial para capitalizar sus necesidades económicas comunes (2014: pág. 26). La gestión por terceros de programas de apoyo, constituye otra vertiente del actual proceso de modernización cultural y material de las sociedades rurales.

Por otro lado, la experiencia de la acción colectiva expresada en la organización para la producción y comercialización en México ha sido sólo una estrategia también de los productores que buscan el reconocimiento legal ante instancias gubernamentales y de ésta manera captar recursos económicos, capacitación y tecnología proveniente de recursos públicos (C. de Grammont, 2008: pág. 47). Estas organizaciones promovidas desde el gobierno a través de políticas públicas o agentes externos suelen ser efímeras y buscan objetivos pragmáticos a corto

plazo o inmediatos (Baca del Moral et. al., 2013: pág. 4); además de que no se generan capacidades en los individuos u organizaciones para lograr permanecer en el tiempo.

Según C. de Grammont (2008, pág. 49) en la política actual para el campo, los apoyos están sujetos a calendarios, plazos, documentos y montos de acuerdo al tipo de proyecto que presenten. Explica C. de Grammont (2008, pág. 49) que las relaciones de los productores y sus organizaciones con el estado se establecen por medio de convocatorias abiertas para concursar por recursos a través de proyectos dirigidos desde arriba y una vez seleccionado el proyecto, las relaciones se dan a través de la firma de contratos con profesionistas seleccionados quienes realizan la labor de identificar posibles beneficiarios en zonas prioritarias; estos profesionistas son los nuevos actores que participan en la labor de convencimiento, acompañamiento y capacitación para que se organicen y bajen los recursos disponibles.

Lutz (2014, pág. 27) explica que es el Estado a través de los funcionarios públicos del sector rural, promueve la asociación formal de unos pocos familiares convertidos en accionistas merced su respectiva aportación de un capital económico a la empresa social; estos grupos se forman alrededor de un proyecto financiado parcialmente por el gobierno; una vez que los apoyos son recibidos, la inmensa mayoría de estas colectividades de papel se desvanecen. Además señala que la ausencia de seguimiento deja a los beneficiarios a la deriva y posibilita el desvío de recursos por líderes sin escrúpulos; por su parte, los burócratas trabajan para alcanzar metas anuales, privilegiando los indicadores de desempeño sobre la perennidad de sus relaciones con los grupos ayudados. Concluye Lutz (2014 pág. 30) que la autoayuda y al autodesarrollo descarga del estado toda responsabilidad en caso de fracaso.

1.3.2 El PESA se sofocó.

Lutz (2014, pág. 417 y siguientes) critica que las políticas de desarrollo rural operan bajo el principio de la gestión de la escasez; una cogestión de la escasez financiera y humana entre las unidades administrativas y los organismos internacionales acreedores por un lado y las organizaciones subcontratadas por el otro; esta doble interdependencia asegura la reproducción del mismo estado, el cual se emplea en hacer del desarrollo un bien escaso pero renovable; limita las acciones no solamente por la falta de presupuesto sino porque requiere mantener divisiones entre territorios y poblados; la producción institucional de distinciones, y el trato diferente consecuente, genera un flujo ininterrumpido de demandas por parte de los no beneficiarios.

Entonces continua Lutz (2014, 417 y siguientes), las reglas de operación y los condicionamientos arbitrarios conforman una matriz discursiva cuyos efectos realizativos consolidan el Estado como garante no tanto del riesgo sino de la incertidumbre; esa incertidumbre de los usuarios de la administración pública asegura la perennidad de la dominación institucional. En todos los casos, la intervención técnica del aparato burocrático en el desarrollo agropecuario modela el tipo de relación con los usuarios quienes llevan a cabo estrategias isomórficas de simulación y disimulación para convertirse en beneficiarios colectivos de los apoyos.

Delalande (2017, pág. 218) señala que el PESA ha entrado en una etapa de sofocamiento. Señalando varios motivos, entre ellos la sobre burocratización; la corrupción en la proveeduría, la captura política de las ADR por parte de actores influyentes, y cambios metodológicos realizados en los años recientes, que reorientaron el objetivo del PESA hacia la producción y la productividad (en contra del desarrollo de capacidades, que se tenía originalmente); señala también que otro factor que ha dañado al PESA es la eliminación de la gradualidad en su operación con la supresión de las distintas etapas de intervención en las comunidades, pues con ello se dejó de reconocer que el desarrollo en zonas

rurales marginadas es un proceso, y no una acción aislada; privilegiando una visión ingenieril y de soluciones prácticas a problemas puntuales, en lugar de una visión de desarrollo de capital humano y que ponga en evidencia los procesos sociales, políticos y económicos de los territorios.

En su trabajo ya mencionado, Torres (2013, pág. 89) critica al PESA al señalar que la propuesta radica en un proceso metodológico que busca avanzar en la transformación de hábitos alimentarios y prácticas productivas de las familias rurales beneficiadas, que es una estrategia pensada desde las principales agencias internacionales como la FAO y el Banco Mundial, para ordenar y conducir a los campesinos pobres bajo la lógica productivista y alimentaria acorde al modelo de libre mercado. Según Torres (2013) el trasfondo de los programas alimentarios del estado es que la dieta tradicional campesina no cumple con los estándares de nutrición y salud que establecen los especialistas, por lo que hay que corregirla; desde el punto de vista de la medicina se busca que los campesinos pobres a través de despensas y talleres de nutrición coman mejor, se nutran bien, que no enfermen para que al estado le cueste menos su salud. Señalando finalmente una visión contradictoria por parte del Gobierno: por un lado el PESA en el que está implícito el pensamiento occidental de que lo importante es ganar el pan con el sudor de la frente, pero al mismo tiempo, los pobladores rurales son asistidos mediante despensas alimentarias por parte de otros programas sociales.

En cuanto a la metodología del PESA Delalande (2017) señala que se halla en situación incierta, debido entre otras causas a: i) Se han sobreestimado los alcances del programa. Si bien comprobó ser altamente efectivo para aspectos tales como la reactivación de ciertas dinámicas locales, carece de potencial para eliminar la pobreza. El programa no pretende nunca atender problemas estructurales, por ejemplo relacionados con la oferta institucional y de servicios y bienes públicos en el territorio; ii) Ausencia de una estrategia clara de sensibilización y convencimiento a los funcionarios en turno. iii) Ausencia de liderazgo para la orientación estratégica del programa. Además, señala que existe una gran variedad de actores que tienen intereses ya sea genuinos, o

particularizados y adversos, en torno al programa: los Gobiernos de los estados, la SAGARPA central, las delegaciones de la SAGARPA, la UTN FAO, los proveedores de equipos y materiales y las organizaciones y despachos interesados en recibir financiamiento.

A pesar de todo lo anterior, Delalande (2017, pág. 223) concluye con una serie de recomendaciones, tales como la urgencia de sistematizar y capitalizar la experiencia del PESA, pues ésta ha traído conocimientos valiosos para el diseño de políticas de atención a la pobreza rural en México.

Tratando de concluir éste capítulo y analizando el caso de Epitacio Huerta y La Vaquita, podría considerarse lo siguiente:

La ADR RENDIR S.C. tenía presencia y realizaba el acompañamiento esperado a los campesinos, sin embargo, coincidiendo con Torres (2013) se resalta complicidad y simulación para aparentar la eficiencia del programa, tratando de justificar con ello, recursos económicos para beneficiarios y despachos, lo que se sostiene por el hecho de que decidieron sustituir socios varones por mujeres para obtener el subsidio para equipar la planta quesera. Como lo exponen C. de Grammont (2008) y Lutz (2014) en el caso del PESA en Epitacio Huerta -y a nivel nacional como ellos lo exponen- se evidencia la existencia de un proceso de terciarización, ya que las organizaciones campesinas actúan como simples “terceros” para aplicar los programas definidos desde el gobierno o desde organismos internacionales. Y en el caso de las ADR se evidencia un proceso de privatización de la intermediación entre el gobierno y los productores.

En general se coincide con el análisis de Lutz (2014) en relación al PESA en el sentido de que las reglas de operación y los condicionamientos arbitrarios conforman una matriz discursiva cuyos efectos consolidan el Estado como garante no tanto del riesgo sino de la incertidumbre; modelando el tipo de relación con los usuarios quienes llevan a cabo estrategias de simulación y disimulación para convertirse en beneficiarios

colectivos de los apoyos, como el caso de prioriza productores que obtienen su UPP o cambiar socios de acuerdo a los requerimientos de los programas públicos.

En cuanto a la metodología del PESA se coincide en el caso de Epitacio Huerta con el análisis de Delalande (2017) en relación a que el programa no pretende nunca atender problemas estructurales, por ejemplo relacionados con la oferta institucional y de servicios y bienes públicos en el territorio y en lo relativo a la gran variedad de actores que tienen intereses ya sea genuinos, o particularizados y adversos, en torno al programa.

CAPÍTULO V EPITACIO HUERTA: EL DESARROLLO LOCAL, ACCIÓN COLECTIVA Y LA VAQUITA.

1. Organizaciones en Epitacio Huerta y el desarrollo local

La primera parte del objetivo general del documento tiene que ver entonces con conocer y discutir el origen y la importancia que tienen las organizaciones y su acción colectiva como detonadoras de desarrollo local en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, teniendo como objetivo específico estudiar el origen y papel de las organizaciones y su acción colectiva en el municipio de Epitacio Huerta, con el fin de conocer la posibilidad de que una organización pueda realizar una acción colectiva autónoma y duradera que fortalezca e impulse el desarrollo local.

Como ya lo señalamos, fueron identificadas 43 organizaciones relacionadas con el sector rural, de las cuales fueron entrevistadas representantes de 18 de éstas, en éste nivel de análisis. Las cuales fueron agrupadas en Ejidos, Usuarios de Riego y el resto de organizaciones.

1.1 Ejidos

Según el Censo Ejidal 2007, en Epitacio Huerta están establecidos 15 ejidos con 19,202 hectáreas, de las cuales 10,000 mil están parceladas y 7,000 son de uso común, aproximadamente. A esa fecha, existían 1819 ejidatarios, de los cuales 1157 eran hombres y 662 mujeres.

Los ejidos pueden tener activos de uso común, de acuerdo al Censo Ejidal 2007: 7 ejidos no tenían activos en común y el resto tiene los siguientes activos en común:

Cuadro 6. Ejidos y comunidades según tipo de construcciones agropecuarias de su propiedad.

Ejidos	Con Bodegas	Con bordos	Con pozos	Otros	Sin propiedad
15	5	14	5	1	7

Fuente: Censo Ejidal 2007.

En el censo ejidal 2007 no se reportaron tractores, ni vehículos ni maquinaria de propiedad ejidal. Los 15 ejidos se reportan con parcela Escolar y Unidad Agrícola Industrial para la Mujer.

De los 15 ejidos según el Censo Ejidal 2007, se reporta la presencia de otras organizaciones en 5 de ellas: 1 forma parte de una ARIC, 1 de una SPR y 3 de grupos para la producción, como a continuación se muestra (Cuadro 6):

Cuadro 7. Ejidos donde se reporta otra forma de organización en el municipio de Epitacio Huerta.

Ejidos	Asociación Rural de Interés Colectivo	Grupos para la producción	Sociedad de Producción Rural
15	1	3	1

Fuente: Censo Ejidal 2007.

En este segmento, se entrevistó a cuatro presidentes del comisariado ejidal, preguntando acerca de los orígenes del ejido, la cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones, su estructura y las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo. Lo cual se presenta a continuación:

1.1.1 Orígenes del ejido

De acuerdo a la clasificación de organizaciones propuesta por Appendini (2002) y revisada en el capítulo de marco teórico, el ejido es una organización o institución de Gobierno Local, lo que implica que son organizaciones que se originan por decreto gubernamental. La mayoría de los actuales ejidatarios son la segunda y tercera generación, a partir de que el ejido fue otorgado en la década de los 40 del siglo pasado, aunque algunos recibieron sus certificados en la década de los 70 del siglo pasado.

1.1.2 La cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones.

El promedio de ejidatarios es de 110. Los derechos generales de los ejidatarios tienen que ver con tener un solar para vivienda, una parcela y usufructuar las tierras de uso común, participar con voz y voto en las asambleas y poder ser elegido como representante, así como asociarse para fines productivos. Las obligaciones generales de los ejidatarios son: Formar parte del padrón del Ejido, tener un libro de registro, tener un reglamento interno y actualizarlo, participar con voz y voto en las asambleas ejidales así como elaborar una lista de sucesión.

1.1.3 Su estructura.

El órgano supremo del ejido es la Asamblea, en el que participan todos los ejidatarios, llevando un libro de registro; la Asamblea tiene como facultades: modificar el reglamento interno; aceptar y separar ejidatarios, así como modificar sus aportaciones; informarse de cuentas y balances, decidir sobre la aplicación de recursos económicos, otorgar poderes y mandatos a quien la Asamblea determine; aprobar contratos y convenios para el uso y disfrute de las tierras de aprovechamiento común por terceros; regularizar la tenencia de los posesionarios; autorizar a los ejidatarios para la adquisición del pleno dominio sobre sus parcelas y autorizar la aportación de las tierras de uso común a una sociedad, entre otras (Fuente: Síntesis de los Reglamentos interno de los ejidos entrevistados). Señalan los entrevistados, que en el caso de Epitacio Huerta poco a poco la apatía de los ejidatarios dificulta la realización de las asambleas, hay poca asistencia a las reuniones.

El Comisariado ejidal es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea, de su representación y de la gestión administrativa del ejido. Se encuentra integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, así como por sus respectivos suplentes. Son facultades y obligaciones: ser el apoderado

general para actos de administración y de pleitos y cobranzas, convocar a asamblea y cumplir sus acuerdos; Informar a la asamblea sobre sus labores y movimiento de fondos de recursos, así como del aprovechamiento de las tierras de uso común (Fuente: Síntesis de los Reglamentos interno de los ejidos entrevistados). Las personas elegidas lo consideran casi un servicio social, ya que no perciben ningún tipo de sueldo, invierten tiempo y dinero y las gestiones que realizan las pagan con sus propios recursos. Ninguno de los ejidos que fueron entrevistados tiene cuotas establecidas para el movimiento de su representados y para la realización de gestiones. Para algunos resulta ser un castigo ser parte del Comisariado, para otro entrevistado resulta ser un orgullo porque se le reconoce en la comunidad su afán de servicio y responsabilidad.

El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de vigilar que el Comisariado Ejidal cumpla sus funciones. Está integrado por un presidente y dos secretarios propietarios y sus respectivos suplentes. Sus principales facultades y obligaciones son: vigilar al comisariado ejidal para que sus actos se ajusten a la ley y al reglamento interno; Revisar las cuentas y operaciones del comisariado y denunciar a la asamblea las irregularidades que este haya cometido; Convocar a asamblea cuando no lo haga el comisariado (Fuente: Síntesis de los Reglamentos interno de los ejidos entrevistados).

Para ser integrante del Comisariado Ejidal o del Consejo de Vigilancia se requiere ser ejidatario del núcleo de población, estar en pleno goce de sus derechos, no haber sido sentenciado por delito intencional que merezca pena privativa de libertad y trabajar en el ejido durante su encargo (Fuente: Síntesis de los Reglamentos interno de los ejidos entrevistados).

1.1.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo

Se percibe lo señalado por Chávez (2014), de que los ejidos subsisten y son importantes para la organización en el campo, sin embargo están achicados por un lado porque son víctimas de las transformaciones estructurales del medio rural

promovidas por la introducción del modelo neoliberal e internamente tienen problemas organizacionales, falta de profesionalismo, persistencia de usos y prácticas corporativas, patrimonialistas y clientelares.

El ejido es la casa, por lo tanto hay que defenderlo dicen los representantes de los Comisariados de Egitacio Huerta. Las instancias de gobierno municipal, estatal y federal se perciben como instancias para ir a gestionar recursos para los ejidatarios: Todo tipo de insumos (semillas, fertilizantes, vacunas) o bien maquinaria para arreglar caminos saca cosecha o para uso individual. De los ejidos entrevistados, dos de ellos tienen bodegas propiedad de los ejidatarios que no reportan ningún problema en su administración. Los Comisariados ejidales entrevistados refieren conocer a la Asociación Ganadera Local, pero no tienen ningún tipo de vinculación a nivel organización. A la autoridad municipal se le ve como una instancia mezquina que no gestiona nada y que no le gusta que gestionen ante otros niveles de gobierno a sus espaldas. No se perciben como aliados sino como competidores en la gestión de recursos públicos.

Su visión de desarrollo tiene que ver con gestionar recursos públicos para el bien de los Ejidatarios. Aunque hay un esfuerzo por comunicarse a través de la reactivación de la Unión de Ejidos, no existe una propuesta de integrarse en proyectos colectivos sino en la gestión de subsidios públicos.

En entrevista con el presidente de la Unión de Ejidos, la cual se encuentra en proceso de renovación de estatutos -Julio de 2017-, ya que la antigua organización señala que quedó inactiva por 16 años y se encuentra en disputa por la posesión de un predio. El entrevistado señala que surgen "...por la necesidad del sector agrícola: arreglo de caminos, gestión de insumos para el campo, abonos foliares, la idea es atenderlos, ser más y obtener más apoyos"; además señala que la autoridad municipal no puede con todo y que entonces la Unión puede gestionar lo necesario para atender lo que requieren los productores.

Si como explican los autores revisados (Cárdenas 2002, Buchelli 2008, Gabay 2000, Juárez 2013, Quispe 2012), el desarrollo local implica la existencia de

organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas; lo que implica la existencia de actividades económicas integradas, un gobierno local fuerte y autónomo que promueve y es partícipe de la dinámica local y una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal; de acuerdo a lo percibido y dicho por parte de la los Comisariados Ejidales ninguna de esas ideas o posibilidades están presentes en el caso del municipio de Eпитacio Huerta.

Además, los autores revisados (Camacho y otros 2005, Juárez 2013, Mancha 2011, Pérez et. al 2011) también coinciden que para que existan mecanismos para detonar el desarrollo local es necesario que existan relaciones y lazos entre los actores presentes, comunicación local y movilización de recursos humanos y materiales, así como la formación de alianzas con diversos actores; situaciones que tampoco son percibidas por los actores entrevistados derivado a que su visión de alianza tiene que ver con gestionar recursos para beneficiar a los ejidatarios y no movilizarse por sí mismos para generar lazos y comunicación entre ellos; en el caso de la unión de ejidos, se reúnen pero para los fines ya descritos párrafos atrás.

1.2 Usuarios de Agua para riego

En Eпитacio Huerta existen pequeñas obras de riego que son o deberían ser operadas, conservadas y mantenidas por los propios productores, a las cuales se les denomina Unidades de Riego para el Desarrollo Rural (URDERALES). Las pérdidas de agua en la actividad de riego son muy altas, sobre todo en el proceso de extracción, o bien por fallas durante la conducción. El bajo costo de las cuotas por servicio de riego, así como los subsidios a la electricidad para el bombeo, constituye otra causa que facilita el desperdicio del agua. Los problemas

financieros para rehabilitar, mantener y operar la infraestructura de riego, dificulta aún más el mejor aprovechamiento del agua.

Las URDERALES son operadas por ejidatarios y pequeños propietarios, que en algunos casos se encuentran organizados en unidades. Por su complejidad, variedad y extensión generalmente reducida, las autoridades no cuentan con información actualizada y detallada sobre los beneficiarios, superficies e infraestructura.

A solicitud expresa a la CONAGUA Delegación Michoacán de los padrones de usuarios de riego de las URDERALES, la CONAGUA contestó de manera económica no contar con un padrón de cuántas y cuáles asociaciones de usuarios de riego existen a nivel estatal y tampoco a nivel municipal, para el caso de Epitacio Huerta. Por lo que para ubicarlas se utilizó el padrón de beneficiarios del PEUA del año 2012, identificándose 18 unidades de riego asociadas que reciben subsidios al costo de la energía eléctrica, las que a continuación se señalan:

Cuadro 8. Nombre de las Asociaciones usuarios de riego en Epitacio Huerta que reciben subsidios de electricidad.

Nombre de las unidades de riego
Asociación de Usuarios La Margarita
Asociación de Usuarios San Bernardo I
Asociación de Usuarios San Antonio Molinos
Asociación de Usuarios Epitacio Huerta
Asociación de Usuarios Lázaro Cárdenas
Asociación de Usuarios Canindo
Asociación de Usuarios Pozo 5
Asociación de Usuarios El Rodeo
Asociación de Usuarios La Garita
Asociación de Usuarios Pozo los Lulos
Asociación de Usuarios Ejido Ojo de Agua
Asociación de Usuarios El Milagro
Asociación de Usuarios La Asunción 2
Asociación de Usuarios Pozo 1

Asociación de Usuarios Molinos de Caballeros
Asociación de Usuarios Estanzuela La Chiripa
Grupo de pequeños productores La Asunción I
Sociedad la Loma del Reparó

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del PEUA 2012.

Se entrevistaron a representantes de 3 URDERALES en el municipio de Epitacio Huerta, preguntando acerca de los orígenes de las unidades de riego, la cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones, su estructura y las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo. Lo cual se presenta a continuación:

:

1.2.1 Orígenes de las asociaciones de usuario de riego

De acuerdo a Appendini (2002), las unidades de riego serían Organizaciones vinculadas con la producción de manera indirecta. En 1972 con la promulgación de la Ley Federal de Aguas, se establece las URDERALES. Las asociaciones entrevistadas están conformadas por ejidatarios y pequeños productores que administran pozos profundos para irrigar sus cultivos. El promedio de socios formales es de 22, aunque activos son 8.

Sus problemas tienen que ver con falta de pago de cuotas de sus socios, que tiene como consecuencia que cuando se sufre alguna descompostura la infraestructura, no se tengan los recursos económicos ni financieros para hacer las reparaciones necesarias -lo que ha sucedido es que el agua sólo la utilizan los productores socios cumplidos o que cuentan con más recursos para reparar los equipos o comprar las refacciones; como consecuencia se han ido excluyendo socios del uso del agua por incumplimiento, no tienen acceso al crédito para hacer mejoras y también padecen de la falta de planificación diferenciada de los cultivos y de las parcelas, lo que genera conflictos internos por quién usa primero el agua y también por el uso de los canales.

Existe cobro de multas por incumplimiento en la obligación de mantener limpios los canales de riego, cobro de multas por mal uso del agua, cobro de multas y sanciones por robo o venta de agua sin autorización, sin embargo, esas sanciones no se aplican ni a quién vigile su cumplimiento (Síntesis de los reglamentos internos de los usuarios de riego entrevistados).

1.2.2 La cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones.

El promedio de socios formales es de 22, aunque activos son sólo 8 por URDERAL. Los derechos de la Asociación son: Controlar, usar, administrar y aprovechar la infraestructura y volumen de agua que les fue concedida, de acuerdo a la Ley de Aguas y su Reglamento. Sus obligaciones es recibir el agua que les fue asignada, distribuirla entre sus asociados, vigilar la aplicación de riego del agua en las explotaciones agropecuarias en cuanto a cantidad y oportunidad de los riegos, capacitarse, administrar su patrimonio y pagar las cuotas acordadas a CONAGUA.

Los derechos de los socios tienen que ver con votar en las asambleas, recibir informes del Consejo Directivo, proponer cualquier asunto de interés a la Asamblea. Las obligaciones de los socios tienen que ver con pagar puntualmente las cuotas por el servicio de riego -la de CONAGUA y la de la Asociación-, y cumplir con las comisiones que les sean asignadas.

El reglamento interno de operación de cada Unidad de Riego, se ajusta dependiendo del volumen de agua en el aprovechamiento, la superficie de riego, número de usuarios y por acuerdo de la asamblea se define si existirán cuotas, multas o sanciones. En todos los casos entrevistados, existen cobro de multas por incumplimiento en la obligación de mantener limpios los canales de riego, por el mal uso del agua y por venta de agua sin autorización, sin embargo esas sanciones no se aplican ni a quién vigile su cumplimiento.

1.2.3 Su estructura.

La máxima autoridad es la Asamblea de Socios. Las asociaciones son administradas por un Consejo Directivo integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, un tesorero, un protesorero y ocho vocales propietarios. También existe un Consejo de Vigilancia integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, un vocal y un suplente, así como un representante de CONAGUA y un representante del Gobierno del Estado. Refieren tener pocas asambleas y muy poca asistencia a las reuniones citadas. Hay mucho desánimo y quieren que el Gobierno resuelva sus problemas internos (Fuente: Síntesis de reglamentos internos de los URDERALES entrevistados).

1.2.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo

En el caso de los URDERALES se percibe el desánimo. Están atrapados en los dilemas de la acción colectiva: no quieren vividores ya que tienen reglas impuestas en sus reglamentos internos que los castigan; pero no cumplen; y tampoco pueden aprovechar eficientemente el recurso agua que necesitan para producir. Se dicen abandonados por el Gobierno en sus distintos niveles. Quisieran que el Gobierno viniera a resolver la problemática en que se encuentran inmersos. Coinciden con Pérez *et al.* (2011) no han logrado establecer alguna alianza y obtener apoyos externos importantes (financiamiento y asesoría) para enfrentar la problemática que presentan al respecto o que les permitan incidir en las decisiones que los afectan. Su visión de hacia dónde deben ir las cosas no es clara por los dilemas en que se encuentran sumergidos.

No tienen acceso a los apoyos gubernamentales ni al crédito – La Presidenta del Consejo de Administración de la Caja Solidaria Epitacio Huerta señaló en entrevista que no son sujetos de crédito ningún grupo organizado por sus antecedentes de impago-, ausencia de asistencia técnica, no cuentan con

capacitación ni con la tecnificación del riego parcelario con sistemas de goteo y aspersión para hacer más eficiente el uso y costo del agua, ni apoyos para nivelar las tierras.

Las URDERALES están en precario estado de conservación y bajo mantenimiento de sus obras. Están sumergidas en un callejón aparentemente sin salida. Quieren el agua, pero están atrapados entre incumplimientos, pugnas internas, deterioro, falta de apoyos y de crédito.

En concordancia con lo descrito por C. de Grammont (2008), se ve reflejado el aislamiento de las organizaciones y productores así como su dependencia de agentes externos.

Siguiendo a Durston (2000), en el caso de las URDERALES de Epitacio Huerta, se ve un claro ejemplo de cuando las reglas de funcionamiento no incentivan la productividad, puesto que no han podido equilibrar los intereses propios y de la organización. Las reglas no fueron de origen definidas por los integrantes de la organización sino por mandato de ley, y no operan sistemas de fiscalización, sanciones graduales y de bajo costo de transacción. Sus costos de transacción para la resolución de conflictos son tan altos que los socios se han deslindado.

Si como señalan los autores revisados (Cárdenas, 2002; Buchelli, 2008; Gabay, 2000; Juárez, 2013 y Quispe, 2012), el desarrollo local implica la existencia de organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas; implica la existencia de actividades económicas integradas, un gobierno local fuerte y autónomo que promueve y son partícipes de la dinámica local y una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal; en el caso de las URDERALES están pasmadas en su problemática y obviamente, no generan sinergias ni son actores relevantes en una lógica de desarrollo local.

1.3 Otras organizaciones

De acuerdo con la información que se recabó a través de la base de datos del INEGI del DENUE existen 7 organizaciones registradas en el municipio de Epitacio Huerta que están relacionadas con el sector rural:

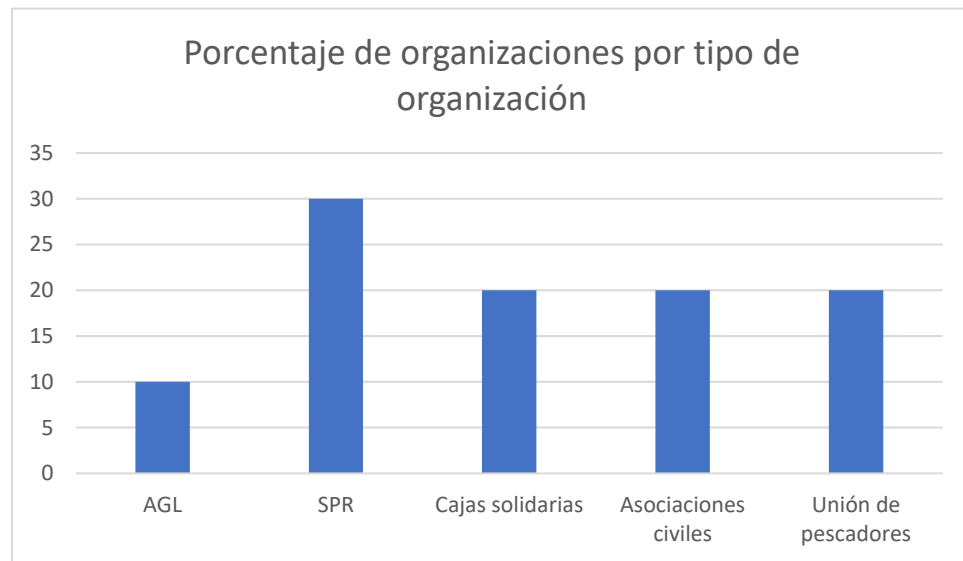
Cuadro 9. Organizaciones registradas en el DENUE de INEGI para Epitacio Huerta.

Nombre de la organización	Giro de acuerdo a INEGI
UNIÓN DE PESCADORES DE CANINDO	Pesca y captura de peces, crustáceos, moluscos y otras especies
UNIÓN DE PESCADORES SAN ANTONIO MOLINOS	Pesca y captura de peces, crustáceos, moluscos y otras especies
CAJA POPULAR SANTIAGO APOSTOL, S.C. DE A. P. DE R. L. DE C. V.	Cajas de ahorro popular
CAJA SOLIDARIA EPITACIO HUERTA, S.C. DE A.P. DE R.L. DE C.V.	Cajas de ahorro popular
NO ESTAMOS SOLOS AC	Agrupaciones de autoayuda para alcohólicos y personas con otras adicciones
ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL DE EPITACIO HUERTA	Asociaciones, organizaciones y cámaras de productores, comerciantes y prestadores de servicios
PARROQUIA DEL SEÑOR SAN JOSÉ BUENAVISTA	Asociaciones y organizaciones religiosas

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE

Adicionalmente encontramos a “La Vaquita de Oriente” S.P.R., “Emprendedoras” S.P.R. y “Agroinnovadores” S.P.R., que no se encuentran registradas en ese padrón, pues son organizaciones de reciente constitución, promovidas en por el PESA y la ADR RENDIR. Entonces tenemos 10 organizaciones adicionales a los Ejidos y URDERALES.

Figura 9. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por tipo de organización.



Fuente: Elaboración propia con datos del DUNE y campo.

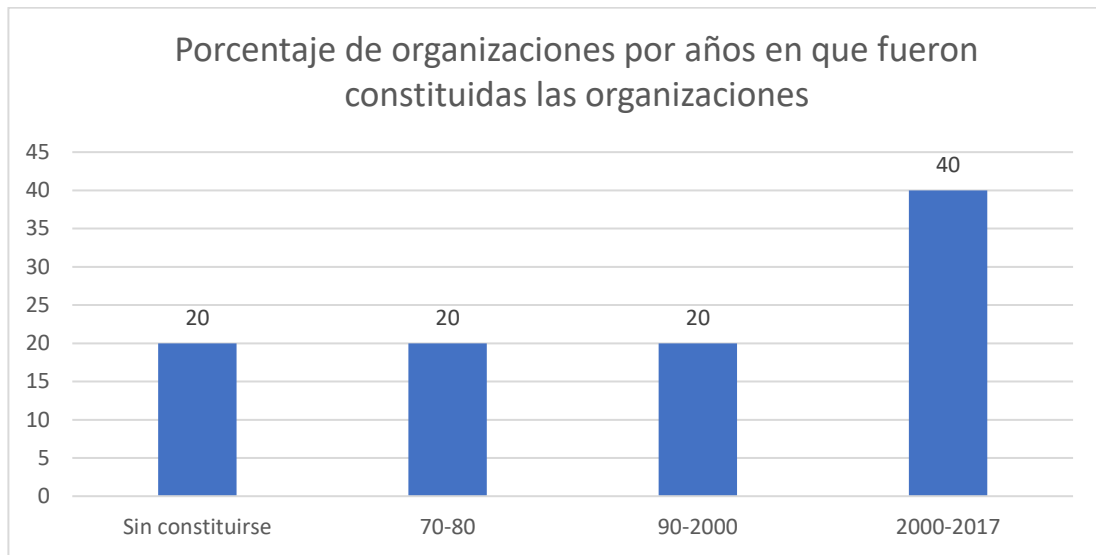
De las 10 organizaciones identificadas, como se observa en el gráfico: el 30% son Sociedades de Producción Rural, y le siguen las Cajas Solidarias, las Asociaciones Civiles y las Uniones de Pescadores con un 20% cada una de ellas.

Se entrevistaron a los representantes de la totalidad de las organizaciones que operan, preguntando acerca de los orígenes de sus organizaciones, la cantidad de socios, las normas que se han dado, sus derechos y obligaciones, su estructura y las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo. Lo cual se presenta a continuación:

1.3.1. Orígenes

El 20% de las organizaciones entrevistadas se formaron en las décadas de los 70 y 80 del siglo pasado. Es significativo que el 40% de las organizaciones fueron constituidas a partir del año 2000 a la fecha. Coincide con lo expuesto por Lutz (2014) que a partir de las reformas de finales del siglo pasado y la progresiva sustitución del corporativismo estatal por un corporativismo social se transfirieron responsabilidades hacia la sociedad civil y por lo tanto aumentaron en número las organizaciones.

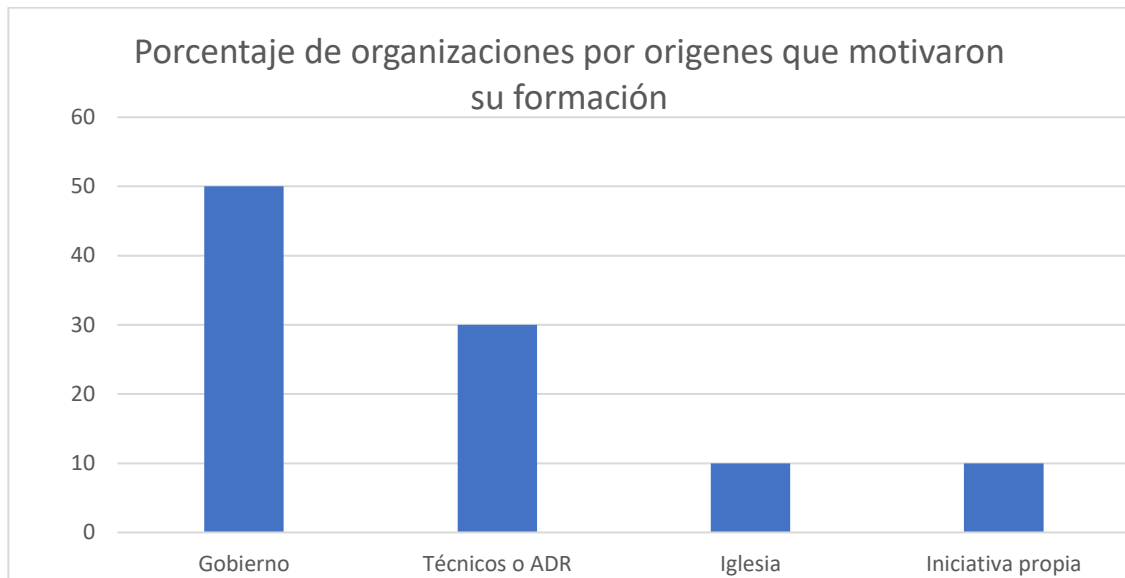
Figura 10. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por intervalo de años en que fueron constituidas.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de las organizaciones entrevistadas tienen como motivadores para su formación al Gobierno en sus diferentes niveles. Mientras que un 30% los motivadores fueron agentes externos como técnicos o la propia ADR. Lo cual coincide con lo expuesto por C. de Grammont (2008) en el sentido de que el incremento en número de las organizaciones responde más a una necesidad de recibir algunos apoyos otorgados por los programas focalizados del gobierno. Sólo un 10%, que es el caso de una Asociación Civil manifestó tener su origen en la propia iniciativa de los socios.

Figura 11. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por orígenes que motivaron su constitución.

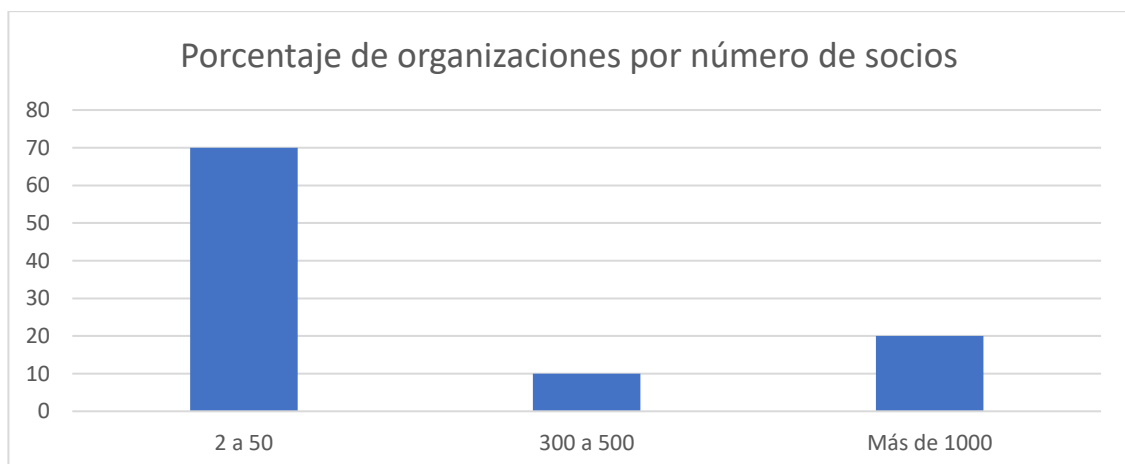


Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 La cantidad de socios, las normas, derechos y obligaciones.

El 70% de las organizaciones tienen menos de 50 socios, sólo en los casos de la Cajas Solidarias se disparan las cifras de socios ya que consideran socios a todo aquel que aportó por una sólo vez a la caja, por lo que una de ellas manifiesta tener más de diez mil socios considerando tres sucursales con la que cuenta en el Estado de Michoacán.

Figura 12. Porcentaje de organizaciones presentes en Epitacio Huerta por número de socios.



Fuente: Elaboración propia.

Los derechos y obligaciones de las organizaciones son las que les son mandatadas por cada una de las Leyes que las rigen (La ley de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, Ley de organizaciones ganaderas, Ley para regular las operaciones de las cooperativas de ahorro y préstamo, Ley agraria, Ley federal del trabajo):

De las Asociaciones Civiles: Tienen un carácter asistencial y de gestión de recursos públicos y privados para otros habitantes del municipio. Sus derechos tienen que ver con participar de las actividades que organizan y apoyarse entre los socios. Aportan cuotas mínimas para el sostenimiento de su operación, generan recursos a través de rifas y gestionan apoyos para su propio sostenimiento pero también para el bien común. Cabe destacar la labor de la organización San José de Epitacio Huerta Michoacán A.C. que opera una pequeña radiodifusora local donde difunden mensajes sobre valores, llevan capacitadores y comunican información variada a las localidades cercanas a la presa de Tepuxtepec.

De la Asociación Ganadera Local: Les han delegado muchas funciones que tenía el Estado: Otorgan y refrendan patentes ganaderas, son ventanilla para los subsidios directos a los ganaderos, registran en el padrón de ganaderos a través de la UPP (Unidad de Producción Pecuaria), tienen servicio de báscula, servicio de venta de forraje, servicio de un médico veterinario y una pequeña farmacia para venta de medicamentos para el ganado. Para vender o comprar ganado los ganaderos deben tener patente ganadera y las facturas las otorga la Asociación. Los asociados tienen derecho a recibir los apoyos y servicios que genera la Asociación y participar de las Asambleas. Los socios no aportan cuotas, sólo pagan precios mínimos por los servicios que les prestan.

De las Sociedades de Producción Rural: Tienen como objetivos darle valor agregado a productos como el maíz y la leche y comercializarlo para obtener más ingresos o mejorar sus condiciones de venta en el mercado. Son derechos de los socios pedir informes del Consejo Directivo, participar en las Asambleas, proponer cualquier asunto de interés a la Asamblea y obtener la parte

correspondiente de las ganancias que se obtengan. Las obligaciones de los socios tienen que ver con pagar puntualmente las cuotas, hacer las aportaciones que se le soliciten y cumplir con las comisiones que les sean asignadas.

De las Cajas Solidarias: Son organizaciones financieras. Los socios pueden recibir préstamos, obtener intereses por sus ahorros, hacer retiros de ahorros, dar el aval por el préstamo a otro socio, participar de las Asambleas, ser electo para un cargo, ser informado de la situación financiera de la caja. Son obligaciones de los socios: Cubrir el valor de la parte social que apruebe la asamblea, cuidar los bienes de la sociedad, desempeñar honestamente los cargos para los que fuera electo, pagar puntualmente los préstamos, comportarse de modo que exige la cooperación y la confianza recíproca.

De las Uniones de Pescadores: Están fundamentadas su creación en la ley Federal del Trabajo. Se reúnen como gremio en busca de mejorar sus condiciones. Tienen derecho participar de las Asambleas y ser elegido para un cargo, así como de participar de los beneficios que obtengan de encontrarse unidos y les das su carácter de reconocerse como pescadores. Sus obligaciones tienen que ver con el pago de cuotas y la organización de la actividad pesquera en la presa. No son sujetos de recibir créditos ni subsidios.

1.3.3 Su estructura.

Las estructuras son las que mandatan las leyes aplicables en cada caso (La ley de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, Ley de organizaciones ganaderas, Ley para regular las operaciones de las cooperativas de ahorro y préstamo, Ley agraria, Ley federal del trabajo). Ninguna organización manifiesta haber realizado un ejercicio interno para replantearse algunas especificidades. Salvo en el caso de “La Vaquita” que en el mes de septiembre de 2017 realizaron un par de talleres para replantear y ajustar sus estatutos. De las Asociaciones civiles: Asamblea, Consejo Directivo y Vocalías (por ejemplo de honor y justicia). De las Uniones de Pescadores: Asambleas y

Vocalías. En los casos de la Asociación Ganadera Local, de las Sociedades de Producción Rural y de las Cajas Solidarias: Asamblea, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

1.3.4 Las relaciones con el entorno y su visión de desarrollo

Las Asociaciones Civiles conocen a varias organizaciones en el municipio: Han recibido y han otorgado donativos entre ellas, además se han relacionado con grupos de académicos y extensionistas. Las Uniones de Pescadores y las Sociedades de Producción Rural refirieron conocerse entre sí.

Para las organizaciones entrevistadas, la autoridad municipal no se percibe como un aliado; más bien se le considera como un mal gestor, aunque estas opiniones se encuentran aparentemente sesgadas con tintes de política partidista.

Es destacable el caso de la Caja Solidaria Epitacio Huerta que señala conocer a todos los grupos organizados del municipio, pero que no los consideran sujetos de crédito por sus antecedentes de impago: Ejidos, Usuarios de Riego y Sociedades de Producción Rural no son sujetos de crédito como personas morales.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas coinciden en su carácter peticionario hacia los distintos niveles de Gobierno. Desean gestionar recursos ante el Gobierno para beneficiar a sus socios. En el caso de la Uniones de Pescadores aspiran a convertirse en Cooperativas para poder obtener subsidios que como Uniones no pueden obtener. Excepto para los casos de la organización San José de Epitacio Huerta Michoacán A.C. que su objeto es la promoción de valores cristianos y las Cajas Solidarias que ha recibido algunos apoyos de la Banca de Desarrollo, pero que actualmente se consideran autónomas en su operación.

Si como señalan los autores revisados (Cárdenas, 2002; Buchelli, 2008; Gabay, 2000; Juárez, 2013 y Quispe, 2012), el desarrollo local implica la existencia de

organizaciones activas que participan en la dinámica territorial y que pretenden resolver necesidades insatisfechas; implica la existencia de actividades económicas integradas, un gobierno local fuerte y autónomo que promueve y son partícipes de la dinámica local y una red de actores que interactúan en relación a problemáticas y soluciones locales; así como la articulación de organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal; lo cual no se percibe ni es expresado por ninguna de las organizaciones entrevistadas.

Además, los autores revisados (Camacho y otros, 2005; Juárez, 2013; Mancha, 2011 y Pérez *et al*, 2011) también coinciden que para que existan mecanismos para detonar el desarrollo local es necesario que existan relaciones y lazos entre los actores presentes, comunicación local y movilización de recursos humanos y materiales, así como la formación de alianzas con diversos actores; por parte de la organizaciones entrevistadas sólo las asociaciones civiles tienen cierta visión de articulación muy limitada -es decir, se articulan para gestionar cosas-; las Cajas también pudieran ser articuladoras de actividades pero están desencantadas con las organizaciones por la experiencia de impago en los créditos otorgados por ellos.

Es de resaltar que el 50% de las organizaciones entrevistadas tienen como motivadores para su formación al Gobierno en sus diferentes niveles. Mientras que un 30% los motivadores fueron agentes externos como técnicos o la propia ADR. Lo cual coincide con lo expuesto por C. de Grammont (2008) en el sentido de que el incremento en número de las organizaciones responde más a una necesidad de recibir algunos apoyos otorgados por los programas focalizados del gobierno. Su actividad y sobrevivencia depende del goteo de los subsidios hacia el campo (C. de Grammont 2008, 2014).

1.4 Las organizaciones y el desarrollo rural en el municipio de Eпитacio Huerta

Formalmente existe un espacio donde pudieran articularse y converger los actores en el municipio de acuerdo a la Ley de Desarrollo Rural Integral Sustentable del Estado de Michoacán que es el Consejo Municipal para el Desarrollo Sustentable, sin embargo, ese espacio desde su inicio se convirtió en un espacio en el que los distintos niveles de Gobierno ofertan programas gubernamentales a un número limitado de actores -algunos líderes que se enteran de las reuniones o los propios funcionarios del Ayuntamiento, encargados del orden y jefes de Tenencia- y en el mejor de los casos, informan de los avances de la operación de los programas en el municipio.

Hasta donde se pudo investigar y observar, en el Consejo Municipal no se han generado iniciativas desde abajo, sólo han sido receptores de información en relación a los diversos programas gubernamentales. Lo anterior concuerda con lo señalado por C. de Grammont (2008) que expresa que frente a la imposibilidad de modificar la correlación de fuerzas con el gobierno, las organizaciones campesinas y de productores se limitan a aplicar los programas determinados por el gobierno a la manera de instituciones subcontratadas para ello. De hecho la Ley de Desarrollo Rural Integral Sustentable del Estado de Michoacán señala la posibilidad de sesionar a través de Consejos Locales de Desarrollo Rural que hasta donde se investigó no han sesionado nunca en el municipio de Eпитacio Huerta.

Concluyendo con la primera parte del objetivo general del documento que tiene que ver con conocer y discutir el origen y la importancia que tienen las organizaciones y su acción colectiva como detonadoras de desarrollo local en el municipio de Eпитacio Huerta Michoacán, y el objetivo específico que es estudiar el origen y papel de las organizaciones y su acción colectiva en el municipio de Eпитacio Huerta, con el fin de conocer la posibilidad de que una organización

pueda realizar una acción colectiva autónoma y duradera que fortalezca e impulse el desarrollo local.

Como ya lo señalamos, fueron identificadas 43 organizaciones relacionadas con el sector rural, de las cuales fueron entrevistadas representantes de 18 de éstas, en este nivel de análisis. Las cuales fueron agrupadas en Ejidos, Usuarios de Riego y el resto de las organizaciones, de las que podemos obtener las siguientes conclusiones:

Existe un espacio formal para la planeación y gestión del proceso de desarrollo local, para fijar objetivos de desarrollo, tomar decisiones, resolver problemas, innovar, fomentar mecanismos de participación social, entre otros aspectos; desde abajo y desde adentro, pero no es utilizado para ello, no hay comunicación ni se ha entendido como tal.

No existen procesos de concertación, negociación e interacción entre actores, buscando articular intereses entre organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal, condiciones para detonar desarrollo local (Cárdenas, 2002; Buchelli, 2008; Gabay, 2000; Juárez, 2013 y Quispe, 2012)

No hay estrategias que articulen y coordinen los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarse en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, integrando a la sociedad, lo que trae como consecuencia procesos efectivos de comunicación entre los actores de una región, condiciones para detonar procesos de desarrollo local (Cárdenas, 2002; Buchelli, 2008; Gabay, 2000; Juárez, 2013 y Quispe, 2012).

Las instituciones u organizaciones de gobierno local están desmotivadas e inactivas; y en el caso de los URDERALES sumergidas en los callejones sin salida de los dilemas de la acción colectiva. Su visión de desarrollo tiene que ver con gestionar recursos públicos, aunque hay un esfuerzo por comunicarse a través de la reactivación de la Unión de Ejidos, sin embargo, no existe una propuesta de integrarse en proyectos colectivos sino sólo para la gestión de subsidios públicos. En concordancia con lo descrito por De Grammont (2008), se

ve reflejado el aislamiento de las organizaciones y productores así como su dependencia de agentes externos. Dependen y esperan mucho de su relación clientelar con el Gobierno.

En el caso de otras organizaciones, sólo se han integrado o esperan integrarse para recibir recursos públicos y muchas de ellas, son formadas por entes externos sólo con el ánimo de cumplir con compromisos de programas de gobiernos. Su sobrevivencia depende del goteo de los subsidios hacia el campo. (C. de Grammont, 2008, 2014; Lutz, 2014).

Parece que en el municipio de Epitacio Huerta, no existe la posibilidad o no están dadas las condiciones para que las organizaciones fortalezcan e impulsen el desarrollo local.

2. La acción colectiva de la Vaquita de Oriente

Durante el proceso de gestión del PESA en Michoacán se auspició la formación de la Sociedad de Producción Rural “La Vaquita de Oriente”; primera organización gestada en Michoacán como parte del proceso del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), buscando resolver problemas de transformación y comercialización de productos agropecuarios de manera colectiva, específicamente el caso del sistema lechero campesino en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán.

En este apartado se trata de responder a las preguntas de ¿Por qué algunas organizaciones se consideran exitosas en su acción colectiva y otras no? ¿cómo analizar el surgimiento de la acción colectiva? ¿Qué papel jugó el PESA y la ADR en la promoción de la acción colectiva de La Vaquita en Epitacio Huerta? ¿Qué deficiencias existieron? y ¿Por qué la acción colectiva de La Vaquita de Oriente no ha sido posible consolidarse y en se encuentra paralizada?

Entonces, en este apartado se estudia el proceso de conformación de la acción colectiva de “La Vaquita” S.P.R. conforme el análisis microinstitucional, teniendo

además como objetivo específico identificar y examinar las variables microsituacionales que han sido determinantes para el éxito o fracaso de la acción colectiva de La Vaquita.

Como se expuso en el capítulo I, para nuestro estudio de caso, determinamos analizar las siguientes variables microsituacionales que afectan la confianza y la cooperación en dilemas de acción colectiva con los siguientes indicadores:

Cuadro 1. Variables e indicadores que se utilizaron en este estudio.

Variable estudiada	Indicadores
Orígenes	Percepción de las causas que originaron la organización y los actores involucrados.
Tamaño del grupo	Cantidad de socios por localidad y relaciones de parentesco.
Historia de la acción colectiva	Experiencias previas.
Reputación	Percepción de los socios.
La actividad lechera e importancia del recurso	Percepción y cuantificación de la actividad lechera en los ingresos familiares.
Heterogeneidad económica de los socios	Número de vacas que se ordeñan, destino de la producción y la importancia que representa el ingreso por leche dentro del ingreso familiar.
Balance ganancia pérdida	Percepción y cuantificación de los socios.
Predictibilidad	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.
Normas, seguridad y libertad	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.
Confianza y comunicación	Participación en reuniones. Percepción de los socios.
Conflictos y sanciones	Percepción y documentos de trabajo de La Vaquita.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Orígenes, intervención externa, tamaño del grupo, historia de la acción colectiva y reputación de los dirigentes

Orígenes e intervención externa

La Vaquita es una organización impulsada por actores externos -la ADR RENDIR con el programa PESA-, siendo indudable la problemática que tienen los productores en la transformación y comercialización de la leche y el queso; y los intentos que se habían iniciado para fortalecer la actividad lechera en la región desde antes de la llegada en 2011 del PESA al municipio. De acuerdo a entrevistas con los productores la situación con el sistema lechero tenía que ver con compradores incumplidos y morosos de leche, falta de tecnología para conservar la leche, un proceso de elaboración y venta de queso muy demandante en tiempo y recursos -cansado refieren las mujeres entrevistadas-, aunque redituable económicamente por el flujo constante de efectivo. Es decir, el esfuerzo era necesario y la acción colectiva una buena idea.

La idea de formar una organización que acopiara leche y fabricara queso era vieja en la región. Algunos productores refieren que hubo algunos intentos por realizarla que nunca pudieron concretarse porque sólo eran ideas en las campañas políticas y no había quien financiara y encabezara el proyecto. No fue hasta 2013 con el PESA y la ADR RENDIR que comenzó a concretarse la idea. Cada ciclo fiscal, el PESA y la ADR contaban con un presupuesto que debían invertir a través de la implementación de una estrategia de intervención que autorizaba el Grupo Operativo del PESA. En 2015 se propuso por parte de la ADR que el recurso se invirtiera en una planta transformadora de queso, para eficientar la aplicación del recurso público y para que a través de la acción colectiva organizada pudieran tratar de ayudar a resolver la problemática en que se encontraban con la actividad lechera. Entonces a las personas que trabajaban en el sistema productivo lechero en las localidades, en lugar de gestionar

equipamiento individual como venía realizándolo la ADR con el PESA, se les invitó a formar parte de una organización.

Un móvil para la acción colectiva entonces fue la oportunidad de aprovechar un subsidio, pero tampoco se puede ser tajante para argumentar que sólo se integraron para recibir recursos públicos como lo señala de C. de Grammont (2008, 2014), sin embargo, la oportunidad del subsidio sí fue un motivo para la conformación de la organización.

El proceso de conformación de la organización no fue sencillo, ya que la instancia ejecutora del PESA en el Estado de Michoacán, pidió como requisito para otorgar el apoyo de la quesería que los solicitantes tuvieran patente ganadera y estuvieran registrados como Unidad de Producción Pecuaria (UPP), requisitos que muchos de los que intervenían en el sistema lechero en el municipio no cumplían. Lo que ocurrió entonces fue que los interesados de inicio fueron cambiados por la ADR por otros productores o sustituidos por las esposas o esposos que cumplían con los requisitos impuestos por la instancia ejecutora del PESA.

Otra circunstancia que modificó la cantidad y calidad de socios fue que la aportación del grupo debía ser el 10% del valor de la infraestructura, que originalmente debía poder ser aportada en mano de obra o materiales de la región por parte de la organización. Sin embargo, esto no ocurrió, porque el contratista encargado de realizar la obra no aceptó que las personas de la localidad participaran como albañiles y los socios de “La Vaquita” finalmente tuvieron que aportar con dinero en efectivo su parte, lo que sumado al costo de la adquisición del terreno y la infraestructura para la acometida de la luz -que debía correr por cuenta de “La Vaquita”-, aumentó el monto de la aportación de los socios y el monto de aportación del Gobierno Municipal; lo que tuvo como consecuencia que los socios tuvieron que negociar algunas concesiones con las autoridades municipales. Todo lo anterior ocasionó, junto con la falta de orden administrativo e inconformidades en la construcción de la lechería, así como la

falta de claridad financiera de la aplicación de recursos y calidad de la obra, las primeras deserciones de los socios interesados.

Finalmente a finales del año 2015 el Grupo Operativo del PESA autorizó la construcción de la infraestructura -una pequeña planta sin equipar- para la fabricación de queso.

Se puede identificar el proceso de acción colectiva de acuerdo a Berdegú (2000): La existencia de una propuesta para la acción colectiva: generado por agentes externos, la elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción colectiva y el surgimiento y evolución de la acción colectiva. A través del PESA y la intervención de las ADR promovieron la creación de la organización y su acción colectiva, que posibilitara la dinamización de las localidades y pudieran promover el desarrollo local, si pudiera la organización una vez recibido su impulso inicial externo auto organizarse. En éste sentido se coincide con Durston (2000) que concluye que el Estado ha sido un agente promotor fundamental de la acción colectiva porque aporta los recursos necesarios para que las organizaciones se integren y las consultoras externas - en éste caso la ADR- son también un parte esencial del proceso de creación y fortalecimiento porque aportaron redes y relaciones.

Sin embargo, se observan hasta ese momento algunas limitaciones:

En concordancia con lo expuesto por Delalande (2017) y C: De Grammont (2008) señalan la existencia de un proceso de terciarización, ya que las organizaciones campesinas actúan como simples “terceros” para aplicar los programas definidos desde el gobierno o desde organismos internacionales. En el caso de los bufetes y de las empresas privadas, se puede hablar de la privatización de los programas gubernamentales o de la privatización de la intermediación entre el gobierno y los productores. Los productores de leche y queso estuvieron siempre subordinados a los designios del grupo operativo del PESA y de la propia ADR, por ejemplo en la imposición de requisitos -Patente ganadera o UPP- que no necesariamente reflejaron la existencia de interés de los participantes, ocasionando que quienes cumplieren con los requisitos impuestos tendrían prioridad sobre otros

productores de leche, independientemente de su interés o ganas de participar en la acción colectiva.

Si bien es cierto no se puede hablar de una organización forzada desde arriba (Camacho y otros 2005), sí podemos afirmar de acuerdo con lo descrito por C. de Grammont (2008) que los productores se limitaron a aplicar los programas determinados por el gobierno a la manera de instituciones subcontratadas para ello y se hicieron acompañar de profesionales para cumplir con los requisitos y ser beneficiados, aún y cuando los requisitos obligaba a algunos a excluirse y a otros a pertenecer por el sólo hecho de tener patente ganadera y estar registrado como ganadero.

Siguiendo a C. de Grammont (2008) y a Baca del Moral *et al.*, (2013), la formación de la organización respondió mucho a una necesidad de recibir algunos apoyos gubernamentales, así como que se generó dependencia del agente externo, en este caso de la ADR, ya que era ella quien citaba a reuniones o fungía como intermediario ante el Grupo operativo del PESA quienes eran los que ponían condicionamientos para el financiamiento de la infraestructura. Retomando a Lutz (2014) aparecen aquí los nuevos dominantes, las ADR que son los profesionistas especializados-, que toman decisiones y negocian con las instituciones que otorgan subsidios.

También se observa lo descrito por Lutz (2006) en cuanto a la sobrevivencia de representaciones y prácticas autoritarias en el medio rural, por parte Grupo operativo del PESA al establecer requisitos que favorecieron la participación de algunos productores que no tienen un interés primario de pertenecer a la organización; así como de los propios productores y su dirigencia y de la ADR, que no rindieron cuentas claras de la ejecución del proyecto provocando deserciones y desconfianza.

Para el año 2016 apenas terminada la infraestructura de “La Vaquita”, surgió una nueva oportunidad de gestionar el equipamiento de la planta a través del Programa del Campo Contigo de la SAGARPA; la ADR y el Comité Directivo de “La Vaquita” convencieron a los socios de la conveniencia de aceptar el apoyo

con la consiguiente aportación de los socios, ésta vez equivalente al 30% del equipo y en efectivo-. Lo que ocasionó la segunda deserción de socios -que consideraron no poder aportar el dinero en efectivo, alrededor de diez mil pesos por persona- y el sobreendeudamiento de los socios que decidieron quedarse en la organización. Así mismo, el programa requería que la mayoría de los socios fueran mujeres, lo que ocasionó un nuevo cambio en los integrantes de “La Vaquita”: Algunos socios cedieron su lugar a sus esposas y por otro lado, los desertores originales fueron sustituidos por mujeres.

De acuerdo con Durston (2000) una característica para que las organizaciones perduren tiene que ver con la existencia de un balance entre el aporte a la organización y los beneficios a obtener; lo que se relaciona con lo señalado por Camacho y otros (2005), que indica como un error de inicio al integrar organizaciones el de generar un sobreendeudamiento o la realización de inversiones iniciales demasiado altas. En el caso de La Vaquita se observan los dos fenómenos: No hay un balance entre aporte y beneficios -ya que “La Vaquita” no les había generado ningún ingreso- y se sobreendeudaron los socios participantes apenas al intentar iniciar la acción colectiva. Coincidentemente, Bunge (2008) en su análisis comparativo de organizaciones transformadoras de nopal señala que en los dos primeros años desertaron socios por la inversión en dinero y trabajo que implicaba pertenecer a la organización y por la desconfianza en el manejo de recursos por parte de los dirigentes.

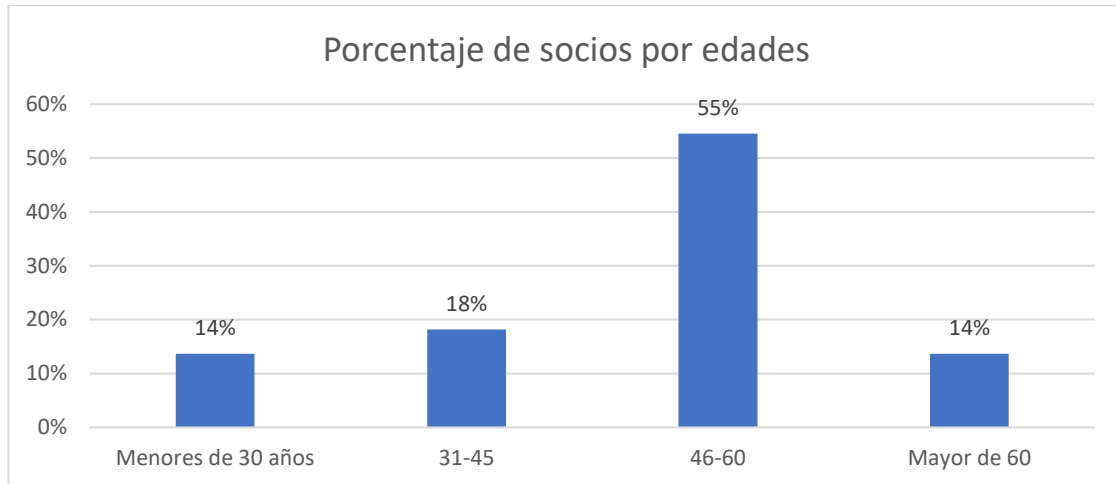
Otro fenómeno que puede reconocerse en éste origen de “La Vaquita”, son las relaciones de simulación y disimulación de los productores con los despachos y gobierno; -cambiar socios hombres por mujeres- con tal de convertirse en beneficiarios colectivos de los apoyos.

Tamaño del grupo:

Al momento de la investigación, agosto de 2017, la Sociedad de Producción Rural contaba con 25 socios, de los cuales el 55 % tenían entre 46 y 60 años de edad. El 14 % eran menores de 30 años y el 14 % mayores de 60 años. El 64 % de los

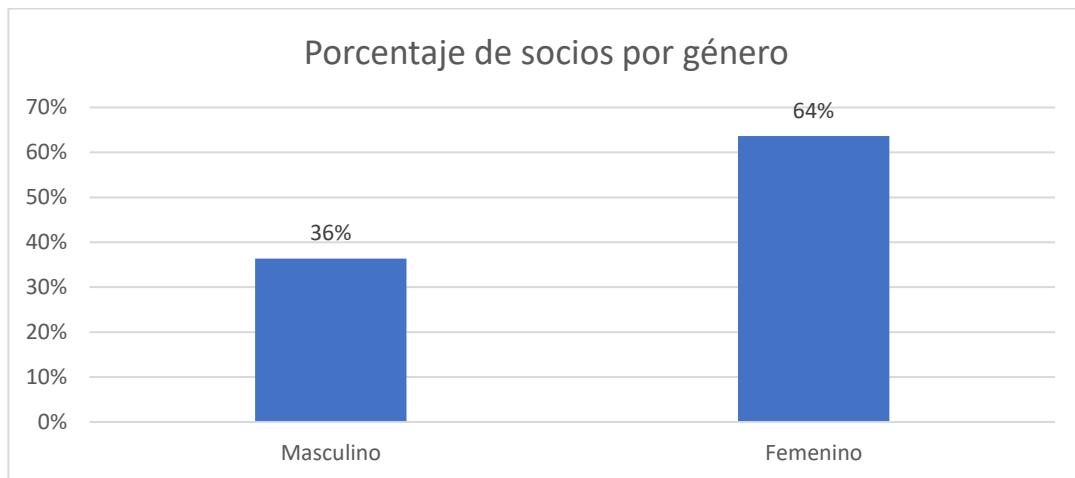
socios eran mujeres y 36 % hombres. Como se muestra en los siguientes cuadros:

Figura 13 Porcentaje de socios de La Vaquita por edades.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Porcentaje de socios de La Vaquita por género.



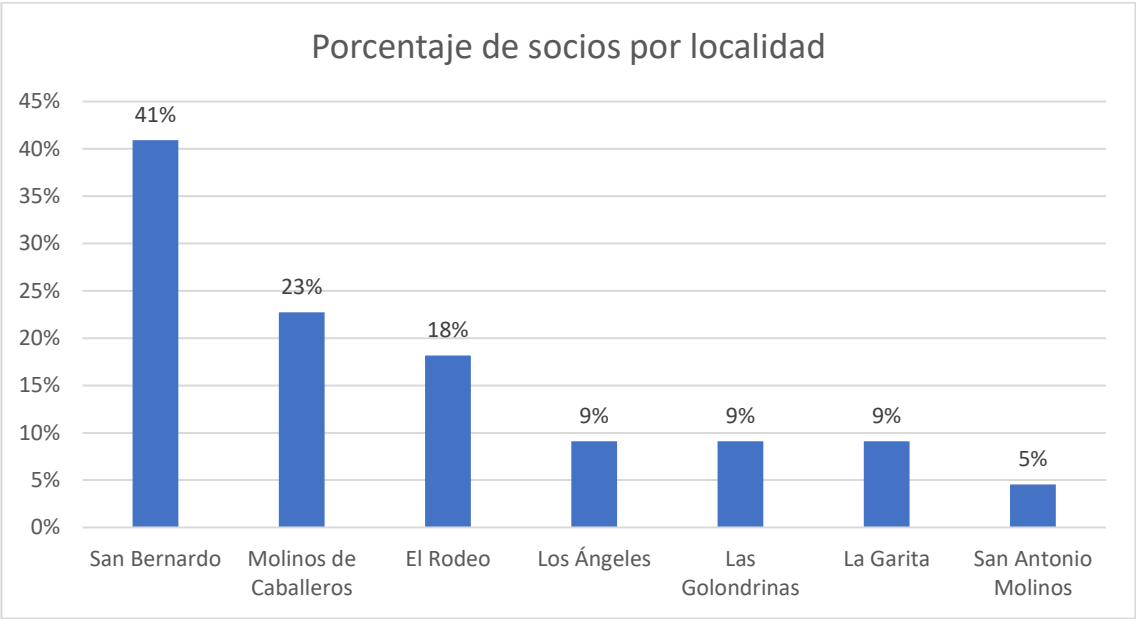
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Poteete y otros (2012) el número de usuarios puede afectar la probabilidad de autoorganización. El tamaño del grupo puede afectar los costos de transacción para llegar a acuerdos y los costos repetidos para monitorear las actividades de otros usuarios. Parece que en éste caso, el número de socios no es un factor significativo para lograr la auto organización.

Las mujeres son mayoría de socias de La Vaquita, y ya hemos explicado que ello fue consecuencias de que para obtener el equipamiento de la quesería a través del subsidio de la SAGARPA, el grupo solicitante debería ser preponderantemente constituido por mujeres.

Lo que se considera que sí está influyendo es la cantidad de socios por localidades de la que forman parte los socios, como se muestra en el siguiente cuadro. El 41% de los socios actuales de La Vaquita son de la Localidad de San Bernardo. La mayoría de las deserciones de la organización ocurridas fueron de la localidad de San Antonio Molinos.

Figura 15. Porcentaje de socios de La Vaquita por localidad.



Fuente: Elaboración propia.

Dos situaciones explican lo ocurrido, en el sentido de que ahora predominen los socios de San Bernardo y en el caso de la localidad de San Antonio ya sólo tengan un reducido número de socios: por un lado la ubicación de la planta de quesos se encuentra en la localidad de Las Golondrinas, muy cercana a las localidades de El Rodeo y San Bernardo, quienes juntos conforman el 58% de los socios actuales de La Vaquita. Y la segunda explicación, tiene que ver con que el Consejo de Administración está conformado por dos socios de San Bernardo y otro de La Garita.

Otro elemento importante a considerar es la cantidad de socios que guardan relaciones de parentesco. La mayoría de los integrantes por localidad guardan algún tipo de relación de parentesco. Lo cual coincide con lo señalado por Lutz (2006) que descubrió que en muchos casos el sentimiento de pertenencia por parte de los miembros de las organizaciones rurales es una idea borrosa y cambiante, y que son los nexos de parentesco los que tienden a reforzar los lazos de pertenencia y por ende, de lealtad de los miembros hacia la organización o los dirigentes. Se constató que la diferenciación de estatus entre las personas preexiste a la conformación de la organización, por lo que el funcionamiento de esta última tiende más a acentuar las desigualdades existentes que a crearlas *ex nihilo*.

Historia de la acción colectiva y reputación de los dirigentes

Entre los integrantes de la Vaquita hubieron malas experiencias en la acción colectiva: La gestión de una bodega, el uso de un tractor comunitario, la gestión de un pozo profundo y su mantenimiento. Todas ellas con consecuencias negativas: el abandono de los activos y la ruptura de la confianza entre las personas de las localidades. Sin embargo, también hubieron experiencias positivas en la acción colectiva: en la caja de ahorro de Epitacio Huerta algunos de los integrantes de la Vaquita de Oriente son socios fundadores y mantienen su participación activa; o el caso de otro pozo de agua y su mantenimiento que continúa trabajando en buenas condiciones a pesar del alto costo de la electricidad.

En éste caso, de acuerdo a Poteete y otros (2012) señalan que la experiencia previa de los usuarios con otras formas de organización y desarrollo de liderazgos locales contribuye mucho a la autoorganización. Lo cual coincide con Durston (2000) y Lutz (2006) que consideran la experiencia previa de acción colectiva como un factor importante para organizaciones exitosas aunque no determinante.

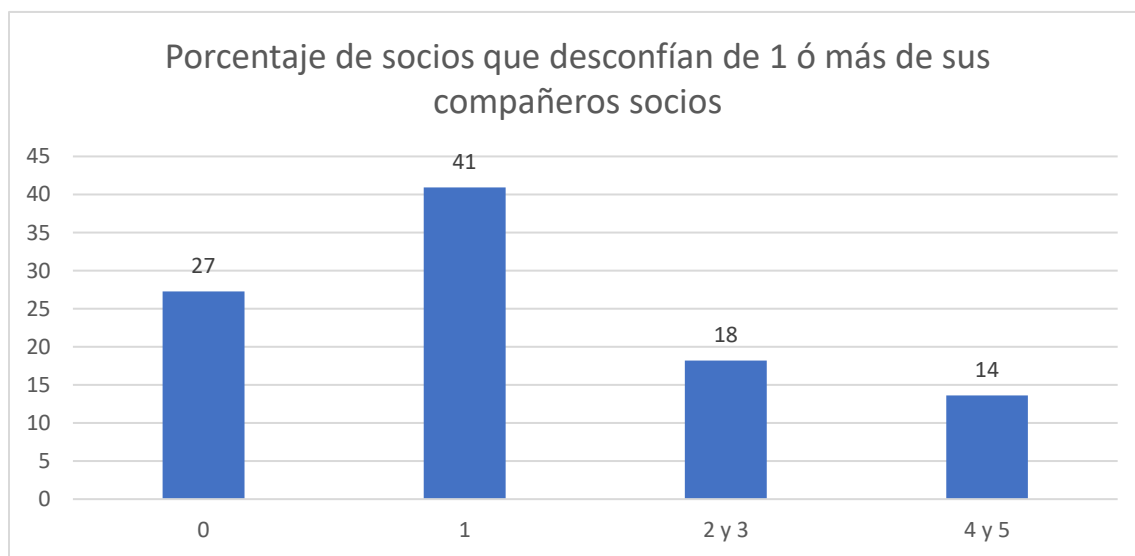
En el caso de La Vaquita los socios refieren experiencias en ambos sentidos: buenas y malas. Por lo que parece no ser un elemento determinante.

De acuerdo a Poteete y otros (2012) el conocimiento adecuado de la historia anterior de las contribuciones de diferentes participantes probablemente aumentará los niveles de cooperación cuando la reputación es positiva. La reputación de los socios influye en la cooperación de los participantes.

En el caso de La Vaquita el 41 % de los socios desconfían de un compañero socio, el 18 % de los socios desconfían de entre 2 y 3 compañeros socios y el 14 % de los socios desconfían de entre 4 y 5 compañeros socios. Sólo el 27 % de los socios confían de todos sus socios compañeros.

El motivo de la desconfianza tiene que ver con mala reputación de los compañeros socios que se originan por supuestos abusos en el uso colectivo de activos: una máquina y una bodega.

Figura 16. Porcentaje de socios de La Vaquita que desconfían de 1 o más de sus compañeros socios.



Fuente: Elaboración propia.

La reputación es un elemento determinante para que la organización pueda realizar su acción colectiva, en el caso de La Vaquita los resultados son contundentes: 73 % de los socios desconfían de al menos uno de sus compañeros; sin embargo retomando a Ostrom (2000 y 2002) quien argumenta

que en los complejos ambientes modernos la confianza social —el factor clave que facilita la cooperación voluntaria— puede provenir de dos fuentes relacionadas: las normas de reciprocidad y las redes de participación civil.

La reciprocidad generalizada limita eficientemente las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento en el nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida. Las densas redes de intercambio social que, en términos de la teoría de los juegos, incrementan la repetición y la cercanía de las relaciones, también incrementan la confianza, ya que los individuos confían en que se verán otra vez o sabrán unos de otros nuevamente. Es decir, la confianza puede construirse con la práctica y aunque de inicio no exista puede revertirse.

Aún cuando los socios de “La Vaquita” no confían en los demás socios totalmente por la mala reputación de algunos, también todos consideraron que no era determinante para trabajar y construir la organización.

2.2 La actividad lechera, importancia del recurso, heterogeneidad económica de los socios y el balance ganancia pérdida, predictibilidad

La actividad lechera, la importancia del recurso leche y la heterogeneidad de los socios

Es indudable la importancia de la producción lechera en el municipio de Epitacio Huerta, a continuación se presentan los datos de la producción de leche reportada por el SIAP:

Cuadro 10. Producción de leche y precio por litro reportado por SIAP para el municipio de Epitacio Huerta.

Año	Litros diarios	Precio por litro
2016	38414	5.79
2015	6662	5.83

2014	6546	6.00
2013	6538	5.83
2012	6537	5.76

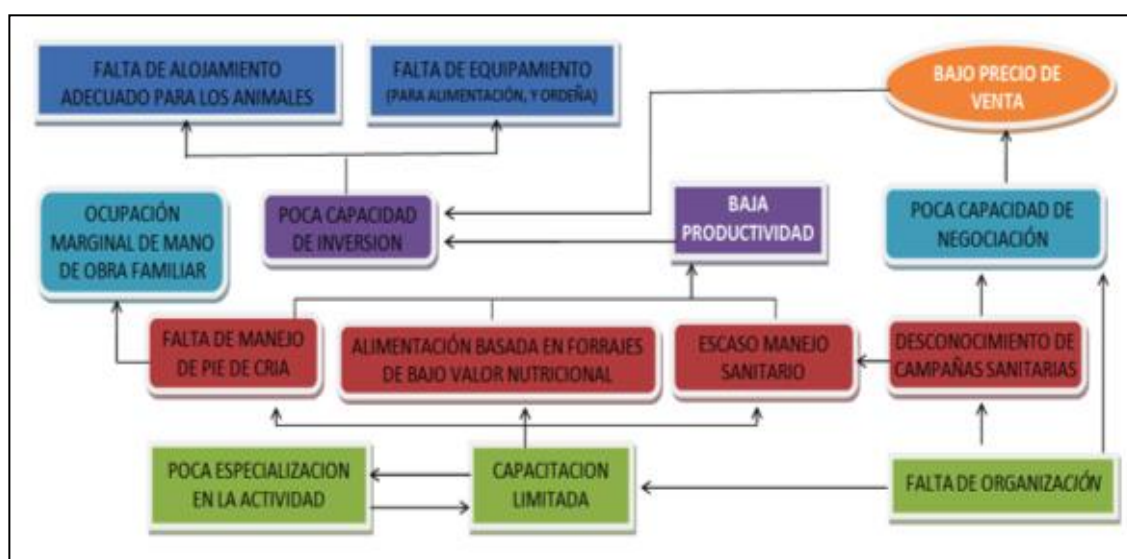
Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP.

A pesar de la inconsistencia de las cifras, la producción lechera en la parte cercana a la presa de Tepuxtepec es muy relevante para las familias del municipio.

De acuerdo a la ADR RENDIR (2016) la problemática del sistema productivo bovino leche de la microrregión obedece a una descapitalización de los productores de ganado lechero, además de la insuficiencia de sitios de comercialización y la falta de diversificación de productos elaborados a base de leche.

De acuerdo a RENDIR (2016), a los productores les faltaba capacitación en buenas prácticas lecheras y existían bajos precios de los productos pecuarios; además les faltaba adoptar nuevas técnicas en los procesos de producción y transformación de leche. Por eso la ADR propuso el fomento de nuevas técnicas en alimentación y manejo y procesos de transformación de la leche.

Figura 17. Problemas del sistema productivo bovinos en Epatacio Huerta.



Fuente: RENDIR 2016.

De acuerdo a la ADR que problematizó el sistema de producción junto con los productores, una respuesta a la problemática tenía que ver con organizarse para

tener mejores productos -eficientar cuestiones alimentarias y sanitarias-, la compra de la leche por parte de la organización y negociar la venta de sus productos juntos.

Algunas familias de la microrregión tienen como una fuente principal de ingresos el ganado lechero, que aunque puede ser poco el ingreso, es constante y líquido en efectivo. En el siguiente cuadro se presentan los temas que limitan la eficiencia de la producción de ganado lechero y las oportunidades que se pueden aprovechar para resolverlas, de acuerdo a un análisis realizado por parte de la ADR en conjunto con los productores de leche de la región en el año 2016:

Cuadro 11. Descripción de la problemática y oportunidades en la producción de ganado lechero en Epatacio Huerta.

PROBLEMÁTICA	OPORTUNIDAD
Altos costos de producción: Medicamentos difíciles de adquirir así como insumos, concentrados no disponibles en la zona	Implementar estrategias para eficientizar el uso de los recursos locales naturales disponibles
Manejo zoosanitario inadecuado: Difícil acceso a medicamentos y vacunas, desconocimiento de enfermedades, falta de servicios veterinarios o clínicos, manejo inadecuado de partos y de ordeño	Brindar asesoría y capacitación técnica por personal especializado, para implementar técnicas adecuadas en la rentabilidad de la producción
Parámetros reproductivos bajos: intervalo entre partos, días abiertos, destetes largos, lactancias cortas, bajos porcentajes de fertilidad, cruas inadecuadas, alimentación deficiente en vacas y vaquillas.	Asesoría especializada a productores en temas de reproducción para obtener producciones óptimas por la ADR
Poca diversificación de productos lácteos: Desconocimiento de elaboración de productos diversos, disponibilidad de ingredientes, falta de equipamiento adecuado.	Capacitación en elaboración y transformación de productos lácteos
Bajos precios de la leche: Mala calidad de leche, baja sanidad e inocuidad, manejo inadecuado de la ordeña, mala alimentación de las vacas lactantes, alta intermediación en la venta de la leche.	Identificación de mercados externos y dar valor agregado al transformar la leche

Equipamiento e infraestructura: Instalaciones deficientes, falta de equipamiento de producción y transformación.	Gestión de infraestructura que cumpla con las características sanitarias.
Mercado controlado por acopiadores: Baja capacidad de negociación por productor, precios bajos de pago de leche, pagos tardíos al productor.	Obtener capacitación para realizar diferentes productos derivados de la leche y así evitar los intermediarios
Poco acceso a mercados externos: Producción baja por productor, alto costo de venta.	Identificación de mercados externos.

Fuente: RENDIR 2016.

Al constituirse “La Vaquita” y de acuerdo a los proyectos elaborados por la ADR, se buscó que mediante la acción colectiva de organizarse para transformar y comercializar juntos quesos y otros derivados de la leche, se aumenten los precios de la leche en la región, que mejoraran por parte de los intermediarios el tiempo de pago de la leche y sus productos, además de generar algunos empleos locales, así como cambiar para bien la calidad de la leche y sus derivados y mejorar la alimentación y los ingresos de los socios y de la población en general.

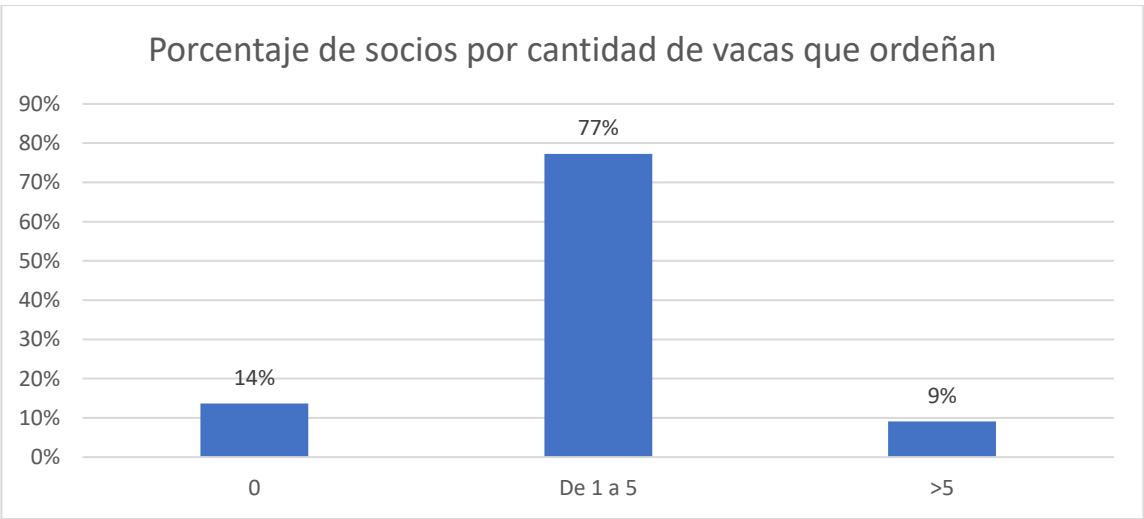
Su plan de trabajo de acuerdo al proyecto de la quesería gestionado ante SAGARPA (2016), a grandes rasgos está definido con los siguientes objetivos: Consolidar el establecimiento de la quesería en un primer momento y simultáneamente mejorar las prácticas de manejo sanitario, nutricional y reproductivo. Obtener asesoría y capacitación técnica por personal especializado, para implementar técnicas adecuadas para el manejo zoonosanitario. Ser capacitados en la transformación de leche para obtener mayor variabilidad de productos lácteos.

En una evaluación grupal realizada por la ADR RENDIR con los integrantes de “La Vaquita” también contenida en el referido proyecto, se identificaron sus fortalezas: como la experiencia en la actividad de elaboración de quesos; el acceso a algún mercado local; algunos tienen clientes para cierto volumen de queso, tienen tierras y producen forrajes y granos. Se consideran débiles por la falta de inocuidad de la leche; desconfianza entre los socios ya que no se

conocen y son de diferentes localidades; falta de conocimientos técnicos en la producción y transformación de la leche y; reconocen tener bajos parámetros productivos y reproductivos de las explotaciones ganaderas. Consideran tener oportunidades de mercado al diferenciar su producto con calidad, al tener alianza con el DIF municipal para comercializar sus productos y el apoyo de la ADR. Se consideran amenazados por cierta dependencia a insumos caros para el ganado y la crisis económica en general.

La producción de leche en Epitacio Huerta es realizada por los pequeños productores. En el caso de “La Vaquita”, la mayoría de los socios (77 %) tienen entre 1 a 5 vacas de ordeño. El 14 % no tienen vacas (No por ello no están dedicados a la actividad: ya que compran leche o cuajadas y venden queso) y sólo el 9 % de los socios cuentan con más de 5 vacas para ordeño.

Figura 18. Porcentaje de socios de La Vaquita por cantidad de vacas que ordeñan.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al destino de la leche, para el caso de La Vaquita, el 23 % de los socios refieren estarla utilizando para autoconsumo, el 23 % venden su leche en fresco a queseros, el 23 % preparan cuajada y la venden a queseros y el 32 % de los socios vende directamente quesos local y regionalmente. Lo anterior se muestra en el siguiente cuadro:

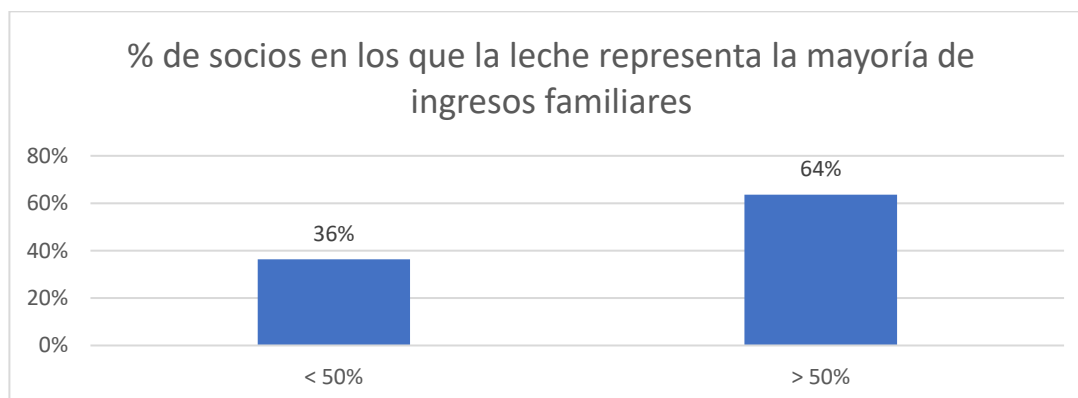
Figura 19. % de socios por destino preponderante de la producción de leche.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha señalado, el ingreso generado por la leche es poco pero constante, por lo que es importante para las familias (De julio a septiembre de 2017 que se realizaron las encuestas y entrevistas los precios que corrían era de \$4.60 por litro de leche y \$45.00 por kg de cuajada). Para el 64 % de los socios los ingresos por leche, cuajada y queso representan más del 50 % de los ingresos familiares. Mientras que para el 36 % de los socios, los ingresos por la leche, cuajada y queso representan menos del 50 % de sus ingresos.

Figura 20. Porcentaje de socios de La Vaquita y porcentaje de ingresos que representa la leche en sus ingresos familiares.



Fuente: Elaboración propia.

Poteete y otros (2012) explican cómo los atributos socioeconómicos de los usuarios como la riqueza o la heterogeneidad afectan las posibilidades de autoorganización:

En el caso de “La Vaquita”, encontramos heterogeneidad en el número de vacas que ordeñan, el destino que le dan a la leche que ordeñan y la importancia que tiene la leche en los ingresos de las familias. En éste sentido, se entiende que la heterogeneidad de beneficios y costos afecta la autoorganización, ya que los participantes que disponen de pocos recursos pueden perder la disposición a contribuir cuando les parece que otros se están beneficiando más que ellos sin pagar más, lo que al final de cuentas se refleja en la heterogeneidad del interés en la acción colectiva, o como en el caso de La Vaquita, para el caso de los socios quienes la actividad lechera no es su principal actividad, no están dispuestos a pagar los altos costos de auto organizarse.

En un caso estudiado por De la Tejera (2008) estimó que la homogeneidad entre los miembros de los grupos ha sido una característica que facilita las relaciones de cooperación; la heterogeneidad en la cantidad de activos agropecuarios, la superficie en usufructo y la propiedad de reses dificultó la acción colectiva. Esto último también es el caso de “La Vaquita”, ya que existe heterogeneidad en el número de vacas que cada socio tiene y también existe heterogeneidad en la cantidad de ingresos provenientes de la actividad lechera y por lo tanto, de su principal ingreso familiar. Bunge (2008) en su análisis de organizaciones comercializadoras de nopal señala que la organización más homogénea es más ineficiente económicamente pero existe menos descontento de sus agremiados; mientras que la organización más heterogénea permite más eficacia por la división del trabajo e intereses de cada asociado, pero genera más descontento entre los socios por los roles que cada asociado toma. En sus conclusiones Bunge (2008) señala relevante que los colectivos con una composición socioeconómica heterogénea tienen dificultades en mantener la compatibilidad entre los objetivos del colectivo y los muchos objetivos e intereses individuales.

En el mismo sentido, de acuerdo a Poteete y otros (2012) la variable importancia del recurso establece que si los usuarios no obtienen la mayor parte de sus ingresos de un recurso, no tienen por qué pagar los altos costos de organizarse y mantener un sistema de autogobierno. Para el caso de “La Vaquita”, esto le está sucediendo al 36 % de los socios. No representa la mayor parte de sus ingresos el tema de la leche y parecen no tener interés en pagar los altos costo de organizarse. Esto puede explicarse también con lo argumentado por Puga (2008) que en su estudio comparativo de organizaciones señala que la identidad es mayor en las asociaciones relacionadas con el poder y la sociedad y más débil en las organizaciones vinculadas al mercado, en las cuales los intereses particulares operan en contra del sentimiento colectivo.

Éste elemento parece muy relevante para explicar la inacción de algunos socios. En realidad algunos de ellos compran leche y cuajada y tienen un mercado local y regional asegurado. No están dispuestos a ceder su mercado a “La Vaquita” ni desgastarse en tiempo y compromiso en la acción colectiva mientras no se concrete algo que mejore su situación actual.

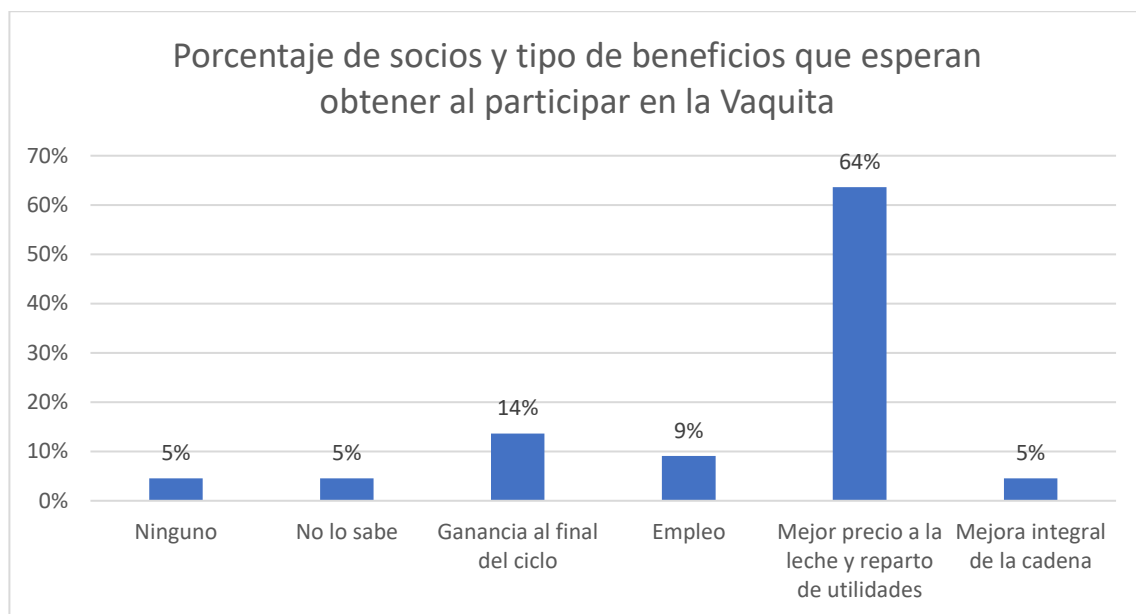
En relación a la calidad del recurso leche, aún no está presente este problema en el caso de “La Vaquita”, pero de acuerdo a García (2000) observó en su estudio que en cuanto mayor sea la experiencia, conocimiento y grado de organización de los productores de leche, existirá una mayor exigencia y conciencia en torno a la importancia y preponderancia de la calidad de la leche.

Balance ganancia pérdida

Al decidirse por la acción colectiva de transformar y comercializar juntos la leche, los productores que integran “La Vaquita” tuvieron que elegir entre cooperar o no cooperar en un primer momento y debieron haber reconocido y valorado que los incentivos positivos que recibirían al participar en la acción colectiva eran más altos que los incentivos negativos por no hacerlo. El 64 % de los socios esperan que al estar organizado en “La Vaquita” mejorarían el precio de venta de la leche y al mismo tiempo, esperaban obtener un recurso monetario del reparto de

utilidades de “La Vaquita”. Sólo el 9 % de los socios espera obtener empleo y es significativo que el 10 % de los socios no sabía o no espera ningún beneficio de la acción colectiva que emprendió.

Figura 21. Porcentaje de socios de La Vaquita por tipo de beneficio que esperan obtener de la acción colectiva.



Fuente: Elaboración propia.

A septiembre de 2017 el balance es negativo para los socios de “La Vaquita” de acuerdo a su propia percepción. A favor de los socios es que poseen un terreno con infraestructura y equipo a su nombre; en su contra: la mayoría se encuentran endeudados en la Caja Solidaria para poder hacer sus aportaciones, están desgastados en tiempo y esfuerzo; tenían una planta de quesos que a esa fecha no operaba y no generaba empleos, no compraba la leche a mejor precio ni generaba ingresos. De la Tejera (2008) observó en su estudio de caso, que las frustraciones y el desgaste de la acción colectiva no la asumen conscientemente los individuos a menos que los beneficios excedan a los costos: el que haya un objetivo común en los miembros de un grupo no es suficiente para que los individuos participen, porque siempre pueden optar por una estrategia de *free-rider*.

La mayoría de los socios sí preveían, lo que Poteete y otros (2012) denominaron altos rendimientos marginales per cápita de la cooperación. Lo cual no ha

ocurrido, lo que ha ocasionado desánimo, frustración y pocas ganas de seguir aportando. Según Durston (2000) un elemento de éxito de la acción colectiva de las organizaciones es que existe un balance entre el aporte a la organización y los beneficios a obtener, en nuestro caso hasta el momento del estudio no ha ocurrido. Bunge (2008) en su estudio comparativo señala que el trabajo comunitario y las aportaciones de dinero siguen siendo la manera en que continúan trabajando las organizaciones transformadoras de nopal después de dos años, pero que las socias empezaban a cansarse y estar descontentas.

A pesar de lo descrito y de acuerdo a Poteete y otros (2012) la variable plazo más largo del dilema también influye en la decisión o capacidad de auto organizarse. En el caso de “La Vaquita” algunos de los socios están convencidos de que hicieron una inversión a largo plazo, y esperan que entre más largo sea el plazo será mejor será el rendimiento de la inversión individual.

Predictibilidad e indicadores confiables

Otras variables estudiadas tienen que ver con la predictibilidad del proyecto y la existencia de indicadores confiables y disponibles del proyecto y su operación. Poteete y otros (2012) señala que la existencia de indicadores confiables y disponibles ayuda a responder a los cambios y poder adaptarse con rapidez a las nuevas situaciones. Así como la predictibilidad que tiene que ver con comprender y manejar el recurso, en nuestro caso la leche.

La mayoría de los socios de “La Vaquita” desconoce los indicadores del proyecto de la planta de quesos y de la operación de los equipos instalados para su operación; conocen que la cantidad de leche que tendrían que procesar para ser rentable la planta -supuestamente es de mil litros diarios, que es el dato que se manejó dentro del proyecto gestionado-, sin embargo, no se conoce con certeza qué indicadores y los valores y los rangos en que deberían trabajarse, para considerar que existe la correcta operación del proyecto desde el punto de vista económico, financiero y técnico. Algunos socios quisieron comenzar a operar la

planta sin conocer ni considerar ningún parámetro ni indicador confiable teniendo que detener la operación casi inmediatamente, señalando los costos del gas y el precio de la leche que optaron por pagar, como causantes del desbalance económico del intento fracasado.

Lo anterior debe adicionarse a la falta de un mercado fijo donde vender los quesos elaborados. Coincide lo ocurrido con lo señalado por Camacho y otros (2005) al identificar como uno de los factores de éxito de las organizaciones la necesidad de estar articulados a mercados de productos y servicios: “La Vaquita” carece de contratos y convenios de trabajo y servicios; y no han identificado ni aprovechado nichos de mercado. No tienen claro los costos de producción, transporte y comercialización del producto, ni han establecido una política de precios y no conocen con certeza la rentabilidad del producto. En éste mismo sentido, hay que rescatar lo concluido por Durston (2000) en su estudio: las empresas sociales funcionan cuando los costos de transacción son altos en el mercado y cuando existen importantes restricciones de acceso al mercado por escala, calidad o estacionalidad. Si no es así, no son una alternativa para los productores.

De acuerdo a Chávez (2014) una de los dilemas de la acción colectiva tiene que ver con la Ley de Hierro de la Oligarquía de Michel -ejemplificada en la obligación de profesionalización y especialización de los dirigentes de una organización-. Para el caso de “La Vaquita”, el problema de la especialización de los dirigentes o bien, la contratación de externos para ocupar cargos directivos está presente en las discusiones de los socios.

Aquí también cabe la discusión relativa a que si la falta de información de mercado o la falta de indicadores confiables se resuelve con la presencia de externos especialistas. La mitad de los socios de “La Vaquita” coincide con Camacho y otros (2005), que identifica como un factor de éxito de las organizaciones el de contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse y establecer alianzas con actores externos. La otra mitad de los socios considera que no es necesario y que acercándose más a la postura de

Durston (2000) que en su estudio considera como factor de éxito de las organizaciones que no cuentan con gerencias profesionalizadas externas. Cortés (2008) en su análisis de la Coordinadora de Productores de Café de Oaxaca, explica como un factor de éxito la existencia de un grupo especializado de técnicos porque se toman las decisiones oportunamente en cuanto la eficiencia financiera y organizativa, pero que, al mismo tiempo se deslegitima la organización en la toma de decisiones y se deterioran las relaciones al interior de la organización porque los socios no son considerados en la toma de decisiones.

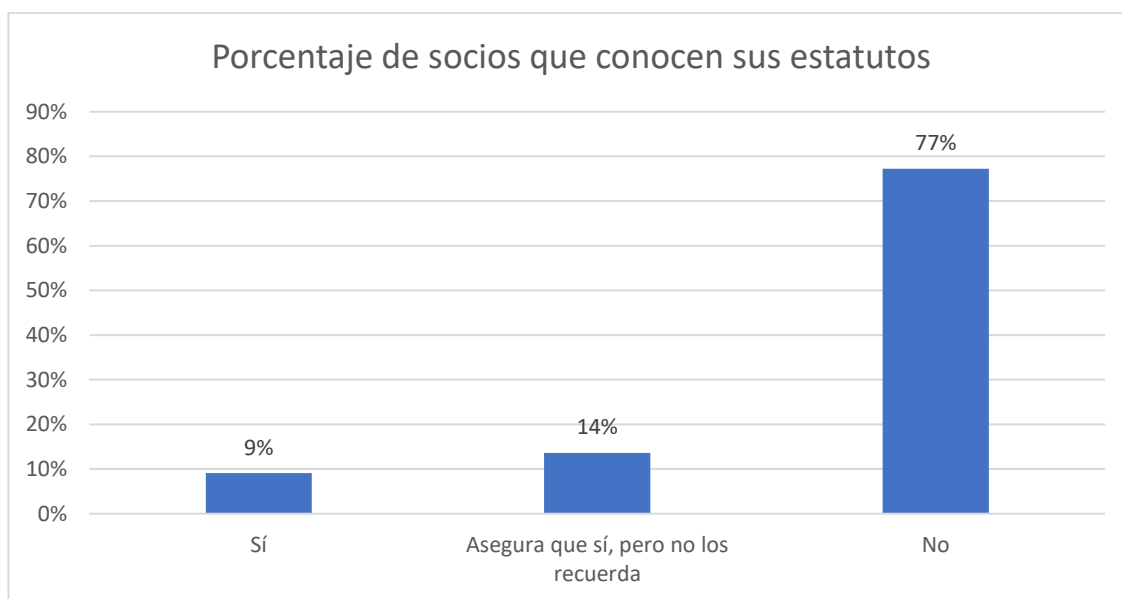
2.3 Normas, confianza y comunicación, conflictos y sanciones.

Normas, seguridad, libertad

El único documento normativo que tiene “La Vaquita” son los estatutos registrados en noviembre de 2015 y que fueron hechos de acuerdo a la Ley Agraria que regula a las Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada. Realizaron un taller interno acompañado por la ADR para establecer su reglamento interno, pero no se formalizó ni fue retomado en ningún momento ni por el grupo ni por la ADR, para que los estatutos reflejaran los intereses, valores, expectativas y visión del grupo de personas que querían emprender la acción colectiva.

El desconocimiento de los estatutos y su comprensión es de casi del 70 % de los socios. 14 % de los socios aseguraron conocer sus estatutos pero no recordarlos y sólo el 9% de los socios señalaron conocer sus estatutos.

Figura 22. Porcentaje de socios de La Vaquita que conocen sus estatutos.



Fuente: Elaboración propia.

Según Ostrom (2000), existen siete principios de diseño compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son más autónomas y más duraderas que pueden adaptarse a organizaciones económicas, entre ellas está la posibilidad de que los individuos afectados por las reglas operacionales puedan participar en su modificación. “La Vaquita” comenzó a trabajar en darse sus propias normas, sin embargo ese proceso se extravió por parte de los socios y dejó de ser acompañado por la ADR. Conforme a Poteete y otros (2012) con la variable Norma: Los usuarios que comparten normas y confían unos en los otros para mantener los acuerdos y ser recíprocos en sus relaciones, pagan costos esperados más bajos para lograr mejores resultados, así como menores costos de monitoreo y sanción mutuos. “La Vaquita” no se ha dado normas propias y normas formales (Acta constitutiva) no las conocen sus asociados.

En sus estatutos contenidos en el Acta Constitutiva de “La Vaquita de Oriente SPR de RI” signados en noviembre de 2015, cuyo objeto primordial es: La producción de leche y su transformación en productos lácteos de bovinos, ovinos y caprinos, así como su procesamiento, empaque, congelación y

comercialización de productos con valor agregado, están previstos los beneficios y los costos que los socios debieron considerar balanceados:

Sus derechos tienen que ver con:

- Poseer la parte social correspondiente a sus aportaciones al capital social de la Sociedad.
- Derecho a obtener utilidades después de descontar el Fondo de Reserva.
- Participar de las Asambleas y ser elegido en los cargos de la Sociedad.

Sus obligaciones tienen que ver con:

- Responder por las obligaciones de la Sociedad.
- Colaborar con trabajo o conocimiento al bienestar de la Sociedad.
- Conservar los bienes de la Sociedad.
- Asistir a las Asambleas y ejercer el voto.
- Cumplir con los acuerdos de la Asamblea, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- Hacer las aportaciones requeridas, si no cumple con ellas algún socio debe otorgársele un plazo, si vuelve a no cumplir hasta por dos ocasiones quedará excluido el socio incumplido.

Su estructura es la básica:

- La Asamblea es la máxima autoridad.
- Consejo de Administración: Con un Presidente, un Secretario y un Tesorero.
- Consejo de Vigilancia. Con un Presidente, un Secretario y un Tesorero.
- Comisiones.

Para agosto de 2017, en el acta original del 2015 seguían apareciendo como socios muchas personas que habían decidido no hacer las aportaciones adicionales cuando no se les permitió aportar con mano de obra y materiales de la región, que fueron excluidos de acuerdo a su propia normatividad. Esto generó que en algunos de los socios que permanecieron en la organización, tuvieran inseguridad en las aportaciones realizadas y en general en el afán de cooperar

con la organización, ya que había personas que habían sido excluidas que aún permanecían como socios con derechos. Existió pues inseguridad legal que causó desconfianza en los socios que permanecían activos y con supuesto riesgo de que los socios excluidos pudieran pelear continuar siendo socios.

La inseguridad legal descrita, aunada a que de acuerdo a los estatutos de “La Vaquita” en el sentido de que los socios excluidos perderán sus acciones a favor de la sociedad y los que renuncien no podrán retirar sus partes hasta dos años posteriores a la fecha de su salida calculándoles el pago de sus aportaciones a un valor de mercado en el caso de que la Sociedad esté en posibilidades financieras de hacerlo, genera en los socios que permanecen mucha incertidumbre y se encuentran en un dilema entre salir y perder lo aportado, y quedarse y seguir aportando dinero y tiempo sin recibir retribución alguna.

De acuerdo a Poteete y otras (2012) con la variable: Seguridad en que las contribuciones se devolverán si el bien colectivo no se produce; si la seguridad está presente, los socios están a salvo de ser considerados los tontos que son engañados y estarán más dispuestos a contribuir. La Seguridad está relacionada con la de Libertad de unirse al grupo o abandonarlo, que permite a los participantes salir cuando se sienten insatisfechos con los resultados con total libertad. En el caso de “La Vaquita” esa seguridad y la libertad están condicionadas y por lo tanto no existen y los socios lo manifiestan. Están atrapados entre desertar y perder lo aportado -con la posibilidad de que después de dos años les pueda ser regresado algo de los que aportaron- y seguir aportando y endeudándose. Esto inhibe la autoorganización y genera menos disposición a contribuir.

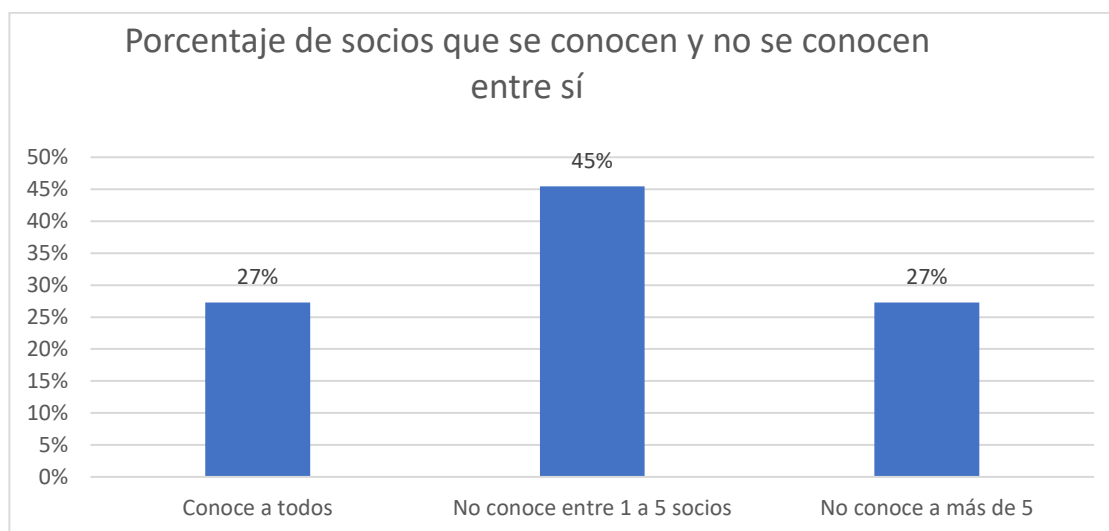
Coincidiendo con las argumentaciones de Pérez *et al.* (2011) y Berdegú (2000) “La Vaquita” requiere enfocar esfuerzos que permitan solucionar cuestiones internas tales como: planteamiento de valores, reglas y una estructura organizativa acorde a sus necesidades, surgidas desde el diálogo de los socios, sus expectativas y necesidades, para que esas normas faciliten el comportamiento cooperativo.

Confianza y comunicación

Putnam de acuerdo a Ostrom (2002) argumenta que en los complejos ambientes modernos la confianza social -que es el factor clave que facilita la cooperación voluntaria-, puede provenir de dos fuentes relacionadas: las normas de reciprocidad y las redes de participación civil. La reciprocidad generalizada limita eficientemente las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento en el nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida. Las densas redes de intercambio social que, en términos de la teoría de los juegos, incrementan la repetición y la cercanía de las relaciones, también incrementan la confianza, ya que los individuos confían en que se verán otra vez o sabrán unos de los otros nuevamente.

En el caso de “La Vaquita”: El 27 % de los socios conocen al resto de sus compañeros socios. El 45 % de los socios dicen no conocer entre 1 y 5 socios compañeros. El 27 % de los socios no conoce a más de cinco socios compañeros.

Figura 23. Porcentaje de socios de “La Vaquita” que se conocen y no se conocen entre sí.

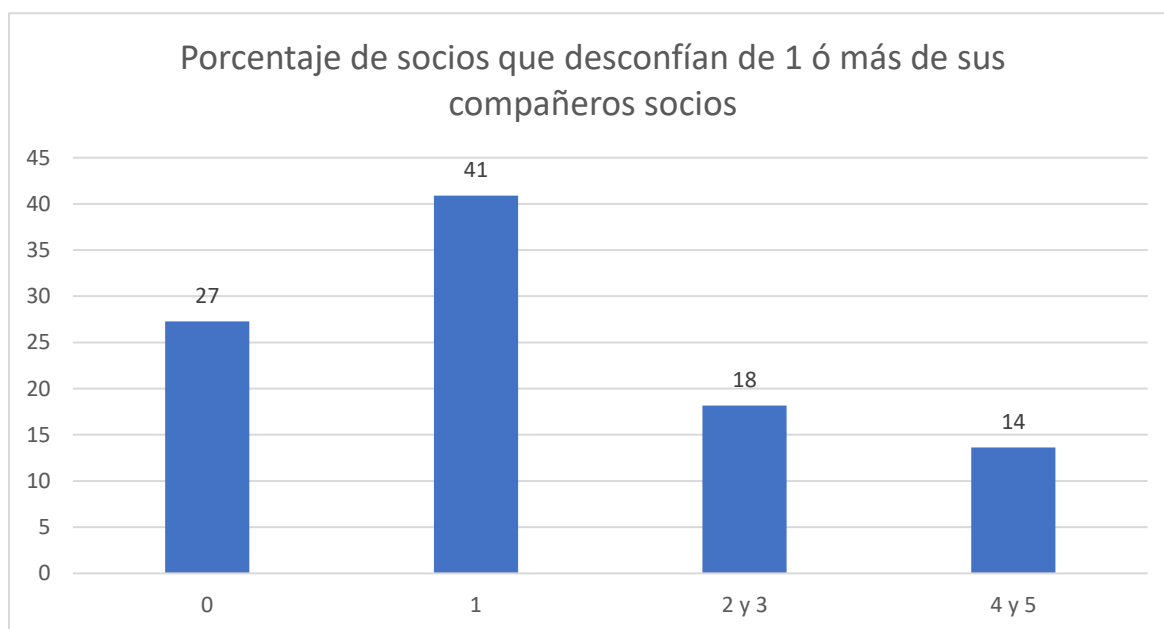


Fuente: Elaboración propia.

Además, como ya fue mencionado en el caso de “La Vaquita”, el 41% de los socios desconfían de un compañero socios, el 18% de los socios desconfían de

entre 2 y 3 compañeros socios y el 14% de los socios desconfían de entre 4 y 5 compañeros socios. Sólo el 27% de los socios confían de todos sus socios compañeros.

Figura 24. Porcentaje de socios que desconfían de 1 o más de sus compañeros socios.



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, en el caso de “La Vaquita” no están presentes las dos fuentes señaladas para generar confianza: las normas de reciprocidad -ya que no han generado sus propias normas desde la discusión de los socios- y las redes de participación civil -No ha habido la repetición y la cercanía de las relaciones, para generar la confianza-. Además las reuniones presenciadas, no fueron diseñadas para facilitar momentos de comunicación

A la fecha “La Vaquita” no opera pues no existe y no se ha construido la confianza, el factor decisivo que afecta las perspectivas de la acción colectiva. Señalan Poteete y otras (2012) que en situaciones en las que los individuos pueden adquirir la reputación de ser confiables y de corresponder las acciones positivas y negativas de los demás en la misma medida (reciprocidad), otros pueden aprender a confiar en quienes tienen este tipo de reputación y comenzar a cooperar para lograr rendimientos superiores para todos. El lazo interno entre la confianza de los interesados en una situación general de acción colectiva y la

mayor probabilidad de que todos los participantes usen normas de reciprocidad, es el elemento central de una explicación teórica en la evolución de una acción colectiva, exitosa o no.

Otra variable propuesta por Poteete y otras (2012) es la comunicación posible con todos los participantes. Cuando la discusión se organiza cara a cara, la forma en que se pronuncian las palabras, las expresiones faciales y las acciones físicas ayudan a los individuos a evaluar la confiabilidad de otros y la disposición a contribuir. Berdegú (2000) señala que algunas condiciones que favorecen la participación son la comunicación previa y la negociación. En el caso de La Vaquita, las Asambleas que fueron presenciadas no son espacios de comunicación, son tensas y desgastantes porque son tardadas y no estaban planificadas, además el espacio físico en que se realizan no es el adecuado para la comodidad de los asistentes. Por el contrario, son espacios de silencio por parte de socios inconformes y falta de facilitación de la participación por parte del Consejo de Administración.

Lo anterior, coincide con lo señalado por Cortés (2008) en su análisis de la Coordinadora de Productores de Café de Oaxaca, en el que explica cómo las asambleas son foros deliberativos -son espacio para cumplir con la formalidad de tener reuniones entre los socios, pero no son espacio de discusión propositiva y toma de decisiones- y no resolutivos pues las decisiones se toman en otros espacios, lo que ha generado escasa participación a las asambleas.

Conflictos, sanciones y monitoreo

De acuerdo a Poteete y otras (2012) otra variable a estudiar es la capacidad de sancionar. El efecto de esta variable depende de varios factores como por ejemplo el cómo se establecen las capacidades de sancionar, cuál es la relación entre el costo de sancionar y el tamaño de la multa, y si se pueden otorgar recompensas así como la existencia o no de comunicación. También debe examinarse el efecto de las capacidades de sanción en los niveles de confianza

y desconfianza que se generan. En el caso de “La Vaquita” y de acuerdo a sus estatutos, la sanción es la exclusión. En el caso de las aportaciones que deben realizar se consideran dos llamadas de atención previas, pero no existe gradualidad en la sanción y es tajante y excluyente definitivamente; lo que según Ostrom (2000), es un mal principio de diseño para que la acción colectiva sea autónoma y duradera, pues las sanciones a los que violen las reglas operacionales deben estar bien graduadas con el fin de que se tengan los costos más bajos posibles en el seguimiento de acuerdos.

Las normas de “La Vaquita” no prevén el manejo de conflictos ni un sistema de monitoreo, lo que no propicia la cooperación ni la autoorganización como los expone Ostrom (2000) y Berdegú (2000); la existencia de mecanismos locales de bajo costo deberían estar disponibles de inmediato para solucionar conflictos y monitorear el cumplimiento de acuerdos.

Puga (2008) en su estudio comparativo señala que entre más obligatoria es la asociación, lo cual imposibilita la salida como alternativa para los inconformes, más importantes se vuelven sus procedimientos democráticos, lo cual evitaría conflictos serios.

2.4 Síntesis del análisis microinstitucional

A continuación se describe un resumen en el cual se trata de sintetizar el proceso de conformación y el estado a la fecha del presente escrito de la acción colectiva de La Vaquita S.P.R. conforme el análisis microinstitucional, analizando las variables microsituacionales que han sido determinantes para determinar el éxito o fracaso de la acción colectiva de La Vaquita.

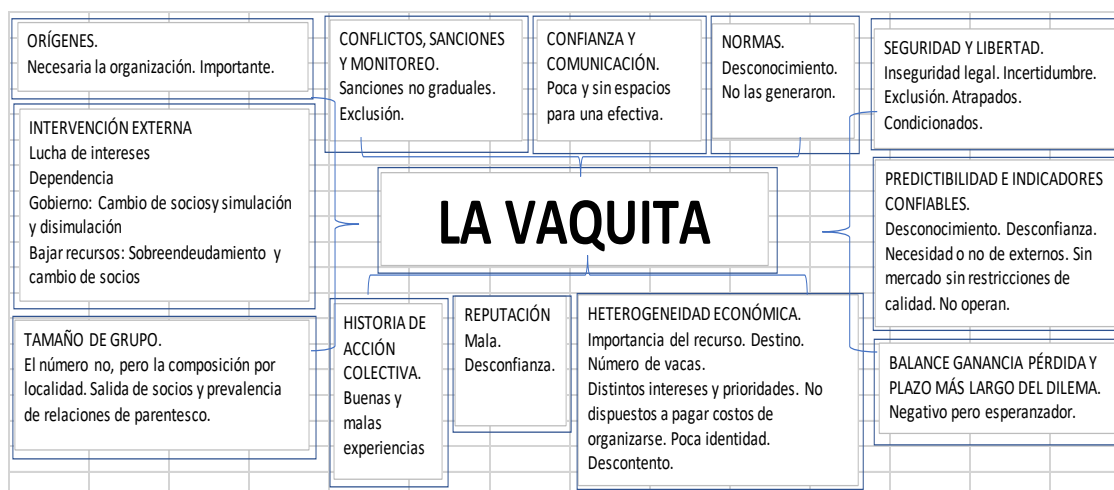
Cuadro 12. Cuadro de síntesis de resultados del análisis microsituacional de La Vaquita

Variable estudiada	Situación descrita
Orígenes e intervención externa	Origen legítimo con intervención externa, pero con terciarización, simulación, sobre endeudamiento, generando dependencia del externo, sin balance entre ganancias y aportaciones y con prácticas autoritarias al interior del grupo y del Gobierno.
Tamaño del grupo	Parece no influye, el número de integrantes no afecta la acción colectiva. Hay relaciones de parentesco que influyen por la ascendencia de padres a hijos y la cantidad de socios por localidad, influyen en la toma de decisiones.
Historia de la acción colectiva y reputación de los dirigentes	La historia y la mala reputación de algunos socios y dirigentes por supuestos abusos en la acción colectiva genera mucha desconfianza que no se considera determinante por parte de los socios.
La actividad lechera e importancia del recurso	La actividad representa un ingreso constante y liquidez para las familias. Sin embargo para el 36% de los socios no es la actividad más importante y no están dispuestos a pagar los costos de realizar la acción colectiva.
Heterogeneidad económica de los socios	Hay heterogeneidad en el número de vacas que se ordeñan por cada socio, en el destino de la producción y la importancia que representa el ingreso por leche dentro del ingreso familiar. Esto parece explicar en gran parte la dificultad de realizar la acción colectiva.
Balance ganancia pérdida	Balance negativo. Siguen esperanzados en obtener altos rendimientos marginales. También creen en un plazo de dilema largo.
Predictibilidad	Se carece de información sobre la predictibilidad del proyecto, falta información de mercado y faltan indicadores confiables. También existe un dilema sobre la necesidad o no de la presencia de externos especialistas.
Normas, seguridad y libertad	El desconocimiento de los estatutos y su comprensión es de casi del 70% de los socios debido a que no han tenido acceso a las normas y tampoco son de fácil comprensión. En los estatutos están previstos los beneficios y los costos que los socios consideran balanceados. La seguridad y la libertad están condicionadas y por lo tanto no existen y los socios lo manifiestan. Están atrapados entre desertar y perder lo aportado -con la posibilidad de que después de dos años les pueda ser regresado algo de los que aportaron- y seguir aportando y endeudándose.

Confianza y comunicación	y	No se han dado las dos fuentes para generar confianza: las normas de reciprocidad -ya que no han generado sus propias normas desde la discusión de los socios- y las redes de participación civil ya que no ha habido la repetición y la cercanía de las relaciones. Las Asambleas que fueron presenciadas no son espacios de comunicación. Son espacios de silencio por parte de socios inconformes y falta de facilitación de la participación por parte del Consejo de Administración.
Conflictos sanciones	y	De acuerdo a sus estatutos, la sanción es la exclusión. No existe gradualidad en la sanción. Las normas de La Vaquita no prevén el manejo de conflictos ni un sistema de monitoreo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. La Vaquita y las variables microsituacionales estudiadas.



Fuente: Elaboración propia.

Me parece que tenemos elementos para responder a las preguntas que nos hicimos de inicio: ¿Qué papel jugó el PESA y la ADR en la promoción de la acción colectiva de La Vaquita en Epitacio Huerta? y ¿Qué deficiencias existieron?: La Vaquita tiene un origen legítimo -es decir, surge de una necesidad sentida de la población- con intervención externa del PESA a través de la ADR, en la cual se observan los fenómenos de terciarización del programa, de decisiones y subsidios; de simulación, de sobre endeudamiento por parte de los socios de La Vaquita, lo que generó dependencia hacia el asesor externo y del programa y finalmente su abandono en una parte crucial del proceso de formación de la acción colectiva.

¿Por qué la acción colectiva de La Vaquita de Oriente no ha sido posible consolidarse y se encuentra paralizada? La balanza ganancia pérdida es negativa aunque siguen esperanzados en obtener altos rendimientos marginales. La mala reputación de algunos socios y dirigentes por supuestos abusos en otras experiencias de acción colectiva genera mucha desconfianza que no se considera determinante por el resto de los socios; para el 36 % de los socios la actividad lechera no es la actividad más importante para sus familias, parece que ellos no están dispuestos a pagar el costo de organizarse; los socios carecen de información sobre la predictibilidad del proyecto, falta de información de mercado y faltan indicadores confiables del proyecto en relación a la venta del producto que elaborarían; también está presente el dilema sobre la necesidad o no de la presencia de externos especialistas que enfrenta a los socios; el desconocimiento de los estatutos y su comprensión es de casi del 70 % de los socios, la seguridad y la libertad están condicionadas y por lo tanto no existen, por lo que están atrapados entre desertar y perder lo aportado y seguir aportando y endeudándose, además existe inseguridad jurídica de los socios que permanecieron en la organización; no se han generado las dos fuentes para generar confianza: las normas de reciprocidad -ya que no han generado sus propias normas desde la discusión de los socios- y las redes de participación civil -No ha habido la repetición y la cercanía de las relaciones-; además carecen espacios de comunicación efectiva.

CONCLUSIONES

Las organizaciones y el desarrollo local.

En Epitacio Huerta Michoacán existen al menos 46 organizaciones del sector rural, las cuales no se encuentran en posibilidades de propiciar el desarrollo local debido a que:

- Si bien es cierto que existe un espacio formal para la planeación y gestión del proceso de desarrollo local, para fijar objetivos de desarrollo, tomar decisiones, resolver problemas, innovar, fomentar mecanismos de participación social, entre otros aspectos; desde abajo y desde adentro; ese espacio no es utilizado para ello, no existe una red de comunicación, el espacio no ha sido apropiado por las organizaciones y por lo tanto no opera.
- No existen procesos de concertación, negociación e interacción entre las organizaciones y otros actores, buscando articular intereses entre organizaciones territoriales, empresas locales, organismos del estado y el poder municipal, condiciones para detonar desarrollo local.
- No existen estrategias que articulen y coordinen los esfuerzos aislados de organizaciones y actores sociales para integrarse en proyectos participativos con estructuras flexibles, pero en un mismo espacio local, integrando a la sociedad, lo que trae como consecuencia procesos efectivos de comunicación entre los actores de una región, condiciones para detonar procesos de desarrollo local.
- Las instituciones u organizaciones de gobierno local están desmotivadas e inactivas; y en el caso de las URDERALES sumergidas en los callejones sin salida de los dilemas de la acción colectiva. Su visión de desarrollo tiene que ver con gestionar recursos públicos, aunque hay un esfuerzo por comunicarse a través de la reactivación de la Unión de Ejidos, sin embargo, no existe una propuesta de integrarse en proyectos colectivos

sino sólo para la gestión de subsidios públicos. En concordancia con los descrito por C. De Grammont (2008), se ve reflejado el aislamiento de las organizaciones y productores así como su dependencia de agentes externos. Dependen y esperan mucho de su relación clientelar con el Gobierno.

- En el caso de otras organizaciones, sólo se han integrado o esperan integrarse para recibir recursos públicos y muchas de ellas, son formadas por entes externos sólo con el ánimo de cumplir con compromisos de programas de gobiernos. Su sobrevivencia depende tanto de su relación clientelar con agentes externos como del goteo de los subsidios hacia el campo.
- En el municipio de Epitacio Huerta, las organizaciones no tienen las condiciones ni asumen la búsqueda del desarrollo local. Coincidiendo con Juárez (2013) que advierte que dentro del concepto de desarrollo local existe un problema entre su función teórica y la realidad práctica, ya que es un término ampliamente utilizado en la comunidad científica y en numerosos documentos oficiales, pero en la práctica dista mucho de ser un elemento regidor de políticas sociales, territoriales o económicas.

La acción colectiva de “La Vaquita”.

Las organizaciones están expuestas a los problemas y dilemas clásicos de la acción colectiva. “La Vaquita” tiene un origen legítimo -es decir, surge de una necesidad sentida de la población- con intervención externa del PESA a través de la ADR, en la cual se observan los fenómenos de terciarización del programa, de decisiones y subsidios; de simulación, de sobre endeudamiento por parte de los socios de “La Vaquita”, lo que generó dependencia hacia el asesor externo y del programa y finalmente su abandono en una parte crucial del proceso de formación de la acción colectiva.

¿Por qué la acción colectiva de “La Vaquita de Oriente” no ha sido posible consolidarse y se encuentra paralizada? La balanza ganancia pérdida es negativa aunque siguen esperanzados en obtener altos rendimientos marginales. La mala reputación de algunos socios y dirigentes por supuestos abusos en la acción colectiva genera mucha desconfianza que no se considera determinante por el resto de los socios; para el 36% de los socios la actividad lechera no es la actividad más importante para sus familias, parece que ellos no están dispuestos a pagar el costo de organizarse; los socios carecen de información sobre la predictibilidad del proyecto, falta de información de mercado y faltan indicadores confiables del proyecto en relación a la venta del producto que elaborarían, también está presente el dilema sobre la necesidad o no de la presencia de externos especialistas que enfrenta a los socios; falta de un mercado seguro para sus productos o bien, tomar la decisión de producir para un nicho de mercado específico; el desconocimiento de los estatutos y su comprensión es de casi del 70% de los socios, la seguridad y la libertad están condicionadas y por lo tanto no existen, por lo que están atrapados entre desertar y perder lo aportado y seguir aportando y endeudándose, además existe inseguridad jurídica de los socios que permanecieron en la organización; no se han generado las dos fuentes para generar confianza: las normas de reciprocidad -ya que no han generado sus propias normas desde la discusión de los socios- y las redes de participación civil -No ha habido la repetición y la cercanía de las relaciones-; además carecen espacios de comunicación efectiva.

Sin embargo, como lo señala Poteete y otras (2012) es posible la acción colectiva, siendo necesario lo siguiente:

- Que los socios adquirieran información más completa y confiable, especialmente en situaciones que se repiten frecuentemente y generan retroalimentación confiable para los involucrados.
- Los socios aprendan normas nuevas que ellos se den.
- Aprender a confiar y comenzar a cooperar para lograr rendimientos superiores para todos.

En el Anexo 3 se anexa plan de fortalecimiento institucional de La Vaquita, generado en un taller con algunos de los socios.

La búsqueda de mercado para quesos genuinos.

Es crítica la búsqueda de un mercado de quesos genuinos para “La Vaquita”. Sin un mercado hacia dónde dirigir la producción de “La Vaquita”, seguirá siendo muy difícil consolidar su acción colectiva. En Epatacio Huerta se produce queso ranchero de pasta molida, fresco y de aro; se produce solamente con leche fluida cruda (bronca) y únicamente con insumos primitivos (el cuajo y la sal).

Según Villegas (2015) la falta de normatividad clara y suficiente, es uno de los factores que ha favorecido el crecimiento explosivo de los quesos de imitación en México, comprometiendo la expansión y supervivencia de los diversos quesos artesanales genuinos del país. La agroindustria quesera artesanal, señala Villegas (2015), conformada por miles de micro y pequeñas empresas (la mayor parte familiares), dispersas en el país, y que elabora predominantemente quesos genuinos de leche cruda, ante lo limitado de su producción, a menudo de mayor precio, la falta de promoción y el desconocimiento del producto por parte de los consumidores, compite desventajosamente con las imitaciones de quesos.

Finalmente, queda pues la esperanza de la formación y consolidación de la acción colectiva de “La Vaquita”, pues como lo señala Escobar (2007), son necesarias esas experiencias híbridas exitosas, con vitalidad, magia, agudeza y humor, que son una fuerza contra la situación de descomposición hegemónica actual.

RECOMENDACIONES

Después de analizar el caso de “La Vaquita” y el PESA, ¿qué debería considerarse en una propuesta de política pública para el sector rural que pretenda promover la acción colectiva de organizaciones para la transformación y comercialización de productos agropecuarios?

1. Cuando se forme un primer grupo, una primera propuesta de personas con interés de realizar una acción colectiva; el operador del programa no debería priorizar los requisitos formales de papeleo para ser integrante del grupo o de la organización. No deberían ser determinante los requisitos formales.
2. El operador del programa debería garantizar que no se sobre endeuden los socios y debe visualizarse dentro del programa público el mecanismo por el cual se garantice la aportación de los socios -de ser el caso- de tal manera que el grupo no inicie su acción colectiva endeudándose, quizá a través de créditos blandos y a largo plazo financiados por la banca de desarrollo.
3. El operador del programa no debería solicitar como requisito para el otorgamiento de los subsidios la formalización legal del grupo rápidamente, debe darse tiempo de que inicien y consoliden los procesos organizativos.
4. El operador del programa debería solicitar al grupo y a quienes los acompañen en el proceso de la acción colectiva que se desarrolle un proceso de iniciación del grupo. Sensibilizando sobre los procesos productivos, económicos y financieros; y sobre todo los procesos de asociatividad y acción colectiva.

5. El operador del programa debería evaluar la conformación de los grupos en la fase de iniciación. Hacer un breve análisis de la composición de los grupos que se estén gestando – a manera de diagnóstico-, podrían utilizarse las variables microsituacionales para entender lo que podría pasar y problematizarlo.
6. El operador del programa debería problematizar los hallazgos que se deriven del diagnóstico. Solicitar la elaboración de un plan de nucleación y fortalecimiento institucional que trate de ubicar la problemática; fomentando la comunicación y la confianza con los socios que se estén interesando en participar de la acción colectiva.
7. El grupo debería darse las normas relativas a los procesos organizativos, productivos, económicos y financieros; derivados del proceso de iniciación de los socios y la comprensión de la acción colectiva, de manera paralela a la obtención de los subsidios públicos.

LITERATURA CITADA

Appendini K. y Nuijten M. (2002). El papel de las instituciones en contextos locales. Revista de la CEPAL 76. 251-280.

Appendini, K. y Nuijten, M. (2008) El papel de las instituciones en contextos locales: cuestiones metodológicas en investigación de campo. En Instituciones y desarrollo Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano. Ed. UNAM. UACH. Colegio de México.

Appendini, K., García Barrios, R., De la Tejera, H. B. (2008) Instituciones indígenas translocales y la flexibilidad de los derechos de propiedad. En Instituciones y desarrollo Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano. Ed. UNAM. UACH. Colegio de México.

Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local -Apuntes para la elaboración de un marco conceptual, Persona y Sociedad, ILADES, Santiago, Chile.

Baca del Moral, J. y Crispin F. L. (2013). La acción colectiva y el capital social de la integradora de piloncillo en la Huasteca Potosina, México. Spanish Journal of Rural Development. IV (3):1-14.

Berdegúé, J. (2000). Cooperando ara competir, factores de éxito de las empresas asociativas campesinas RIMISP. Chile. 100.

Bucheli, M. (2008). El desarrollo local y las organizaciones solidarias; diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano. Cuadernos de Desarrollo Rural, 5, 61, 111-129. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Bunge, V. V. (2008). El capital social en el desempeño de organizaciones productivas rurales. En: Puga C. y Luna, M. Coordinadoras. Acción colectiva y organización: estudios sobre desempeño asociativo. UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales. 438 pp.

Camacho, P. Marlin, C. y Zambrano, C. (2005). Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. Ruralter. Plataforma regional andina. 47 p.

Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local: conceptualización y procesos. Provincia 8. 53-76.

CONEVAL y SEDESOL. (2010). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social. Ficha de Epitacio Huerta. En: http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Michoacan_031.pdf

Coraggio, J. (2004). La gente o el capital. Desarrollo local y economía del trabajo. Buenos Aires : Espacio Editorial. 284 pp.

Cortés, E. G. (2008). La Coordinadora Estatal de productores de café de Oaxaca. En: Puga Cristina y Luna Matilde. Coordinadoras. Acción colectiva y organización: estudios sobre desempeño asociativo. UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales. 438 pp.

Chávez, B. C. (2014). Introducción en Acción colectiva y organizaciones rurales en México. 2014. Bruno Lutz y Carlos Chávez Becker Coordinadores.

C. De Grammont, H. (2000). Política neoliberal, estructura productiva y organización social de los productores: una visión de conjunto. En: Los pequeños productores rurales en México: las reformas y las opciones. Yúnez Naude, Antonio Compilador. El Colegio de México.

C. De Grammont, H. (2008). Fortalezas y debilidades de la organización campesina en el contexto de la transición política El Cotidiano, 23, 147, 43-50, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco México

C. De Grammont, H. (2014). Introducción en Acción colectiva y organizaciones rurales en México. Bruno Lutz y Carlos Chávez Becker Coordinadores.

Delalande, L. (2017). El PESA: del círculo virtuoso al círculo vicioso, Memorias Decimoprimer Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER). 450 pp.

Delgado, S. R. (2005). Análisis de los marcos de acción colectiva en organizaciones sociales de mujeres, jóvenes y trabajadores. Universidad de Manizales – CINDE

De la Tejera, B., García Barrios, R., Santos A. O., Appendini, K. y Valdivia, E. (2008). La construcción de instituciones económico sociales comunitarias: un análisis comparativo en el campo michoacano. En Instituciones y desarrollo Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano. UNAM. UACH. Colegio de México

Durston J. (1999). Construyendo capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala. En: ¿Qué es el capital social comunitario? CEPAL. Chile. 2000.

Escobar, A. (2007). La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo. Editorial el perro y la rana.

FAO. (1994). Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América Latina. Serie Participación Popular. En: URL: <http://www.fao.org>.

FAO y SAGARPA (2011). Metodología PESA México: Discos para la capacitación de Agentes de Desarrollo Rural. SAGARPA y FAO.

FAO y SAGARPA (2016). Metodología PESA México: Manual para agentes de desarrollo rural. Implementación de estrategias y proyectos para la pequeña agricultura en zonas rurales marginadas. SAGARPA y FAO.

Gabay, R. E. (2000). El desarrollo local: posibilidades y limitaciones. Observatorio del Desarrollo 2. 8. 1-9.

García, H.L.A., Martínez, B. E. y otros. (2000). La experiencia del cooperativismo en el subsector lácteo: en caso de La Laguna. Naude, Antonio Compilador. El Colegio de México.

García Barrios, R., De la Tejera, H. B. y Appendini, K. (2008). En Instituciones y desarrollo Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano. UNAM. UACH. Colegio de México.

García Barrios, R. (2008). El desarrollo sustentable: el caos que emergió del nuevo orden "cooperativo". En Instituciones y desarrollo Ensayos sobre la complejidad del campo mexicano. UNAM. UACH. Colegio de México.

Gómez, S. (2002). Organización campesina en Chile: reflexiones sobre su debilidad actual. Revista Austral de Ciencias Sociales. 8:3-18.

Gómez, S. (2000) Organizaciones rurales en América Latina (marco para su análisis), Revista Austral de Ciencias Sociales (Valdivia) 4, enero-agosto.

Hardin, G. (1968). La tragedia de los comunes. Science. 162. 1243-1248.

INEGI Censo agropecuario (1997). En:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Agro/ca2007/Resultados_Agri cola/default.aspx

INEGI Censo agropecuario (2007).
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Agro/ca2007/Resultados_Agri cola/default.aspx

INEGI Censo ejidal (2007). En:
<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/agro/ejidal/2007/>

INEGI Fichas municipales. (2010). Epitacio Huerta. En:
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2016/702825082055.pdf

INEGI DINUE (2012). Epitacio Huerta. En:
<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Juárez, A. G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. Líder 23. 9-28

Lutz, B. (2006). Formas de dominación en las organizaciones rurales de México. En Publicación: La construcción de la democracia en el campo latinoamericano: De Grammont Hubert C, CLACSO.

Lutz, B. (2014). Organizar para civilizar. El estado mexicano y el campesino en el siglo XX. en Acción colectiva y organizaciones rurales en México. 2014. Bruno Lutz y Carlos Chávez Becker Coordinadores.

Lutz, B. (2014). Conclusiones. Pensar las organizaciones rurales. en Acción colectiva y organizaciones rurales en México. 2014. Bruno Lutz y Carlos Chávez Becker Coordinadores.

Mancha, G. F. J. (2011). Participación o la suma de esfuerzos individuales: Qué es lo local y cómo impregnarlo del concepto de desarrollo. Revista Enfoques IX, 5, 177-191. Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Olson, M. (1992) La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos. México: LIMUSA – Grupo Noriega Editores.

Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. México: Universidad Nacional Autónoma de México – Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias – Fondo de Cultura Económica.

Ostrom, E. y Ahn, T. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. Revista Mexicana de Sociología, 65 (1):155-233.

Ostrom, E., Schroeder, L. y Wynne, S. (1993). Institutional incentives and sustainable development. Infrastructure policies in perspective. Boulder-San Francisco-Oxford: Westview Press.

Pérez, H. L. M., Figueroa, S. B., Díaz, P. J. M. y Almeraya, Q. S. (2011). Influencia de organizaciones en el desarrollo rural: Caso de Salinas, San Luis Potosí. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas 2, 4, 515-527

Poteete, A. y otras. (2012). Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica. México. UNAM, CRIM, CIDE, FCE, UAM, CCMSS, CRIM, IASC, CIDE...

Puga, C. y Luna, M. Coordinadoras. (2008). Acción colectiva y organización: estudios sobre desempeño asociativo. UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales. 438 pp.

Quispe, F. G. M. (2012). Los actores en el desarrollo económico local. Un estudio en América Latina. Perspectivas, 15, 30 71-116. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.

SAGARPA. (2012). Padrón PEUA. En: <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/Padrones/Padrones%20Final%202011/Padrón%20PEUA%202012.pdf>

Schejtman, A. y Berdegú, J. (2004). Desarrollo territorial rural. Debates y temas rurales 1:7-46.

Steffen, R. M. (2014). La Unión de ejidos 16 de abril de Valle de Santiago Guanajuato ante el libre comercio. en Acción colectiva y organizaciones rurales en México. Bruno Lutz y Carlos Chávez Becker Coordinadores.

RENDIR S.C. (2013). Estrategia de intervención 2013. Documentos de trabajo.

RENDIR S.C. (2016). Estrategia de intervención 2016. Documentos de trabajo.

RENDIR S.C. (2016). Proyecto de equipamiento de quesería. La Vaquita de Oriente. Documentos de trabajo.

SIAP. <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/datosabiertos/siap/Paginas/estadistica.aspx> Consultado el 3 de octubre de 2017.

Torres, Oregón Fredyd. 2013. El proyecto estratégico de seguridad alimentaria (PESA) en el Estado de México: Intervención, control y actores, el caso de San Luis de la Manzana, municipio de Villa Victoria.

Van Zeeland, J. L. (2000). Capital, desarrollo local y ONG: una reflexión crítica. Observatorio del Desarrollo. 2, 8. 37-40-

Vázquez-Maguirre, Mario; Portales, Luis. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales.

Pensamiento & Gestión, 37, 255-284 Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia

Villegas, de Gante A. y De la Huerta, B. R. (2015). Naturaleza, evolución, contrastes e implicaciones de las imitaciones de quesos mexicanos genuinos. En Estudios Sociales. 23, 45. Hermosilla Sonora.

ANEXOS

Anexo 1- Cuestionario utilizado con los dirigentes de organizaciones de Epitacio Huerta.

Anexo 2. Cuestionario utilizado con los dirigentes y socios de La Vaquita.

Anexo 3. Plan de fortalecimiento institucional de La Vaquita.

ANEXO 1

CUESTIONARIO aplicado a las organizaciones.

Nombre de la organización:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

i) Antecedentes históricos.

1. ¿En qué fecha se constituyen?
2. ¿Cuántos socios iniciaron con la organización?
3. ¿Cuántos socios son en la actualidad?
4. ¿Las razones y motivos de que se hayan integrado?
5. ¿Qué o quiénes motivaron o favorecieron su integración?

ii) Bases y dirigentes.

1. ¿Qué porcentaje de socios considera activos?
2. ¿Qué derechos tienen los socios?
3. ¿Qué obligaciones tienen los socios?
4. ¿Considera que cumplen con las obligaciones que tienen establecidas - cuotas sociales, asistencia a asambleas-?
5. ¿Quiénes son sus principales dirigentes?
6. ¿Cuáles son las funciones de los dirigentes?
7. ¿Considera que cumplen con sus obligaciones?

iii) Estructura.

1. ¿Con que recursos materiales, humanos y económico financiero cuenta la organización?
2. ¿Cuál es su estructura organizacional?

3. ¿De dónde obtienen su financiamiento?

4. ¿Cuáles son los proyectos que están desarrollando actualmente?

iv) Formulación ideológica.

1. ¿Cuál es el objetivo de la organización?

2. ¿Qué problemas ubican dados los objetivos de la organización?

v) Relaciones con el entorno.

1. ¿Qué otras organizaciones locales conocen?

2. ¿Qué alianzas han establecido y con quiénes?

3. ¿Han recibido apoyos de algún programa o gobierno?

4. ¿Qué relación tienen con el gobierno municipal? Algún espacio para la interacción o la comunicación.

5. ¿Qué beneficios han obtenido de esas alianzas?

6. ¿Considera que ha obtenido beneficios de formar parte de ésta organización?

vi) Visión del desarrollo local.

1. ¿Cuál es su papel como organización en el desarrollo del municipio?

2. ¿Cómo ven al municipio en 10 años?

3. ¿Cuál creen que es el papel de la organización en el desarrollo local?

4. ¿Cómo podrían interactuar con la vaquita ustedes como organización?

Anexo 2

CUESTIONARIO aplicado a los socios de La Vaquita.

1. Nombre
2. Edad
3. Género
4. Localidad donde reside
5. ¿Quién lo invitó a participar? ¿Cómo ocurrió?
6. ¿Tiene vacas de ordeño? ¿Cuántas?
7. ¿Cuánta leche produce?
8. ¿Produce queso? ¿Produce cuajada?
9. ¿Conoce el proceso de producción del queso?
10. ¿Qué quesos sabe elaborar?
11. ¿De dónde obtiene principalmente sus ingresos?
12. ¿Conoce el equipo de la quesería?
13. ¿Conoce el funcionamiento de la quesería?
14. ¿Le gustaría aprender del funcionamiento?
15. ¿Cuántos litros se necesitan procesar y vender para obtener ganancias?
16. ¿Conoce a los demás socios? Cuántos bien y a cuántos sólo un poco, a cuántos no los conoce
17. ¿Confía en los demás socios? ¿Cuáles es su reputación?
18. ¿Cuánto dinero ha invertido en la organización? ¿Qué más ha invertido?
20. ¿Qué beneficios hasta ahora ha obtenido por estar organizado?
21. ¿Qué beneficios espera obtener ahora que está organizado?

22. Hasta ahora ¿Cuál es el balance que considera de organizarse? Positivo o Negativo.

23. ¿En cuánto tiempo esperan tener beneficios monetarios?

24. ¿Considera que ha sido recíproca su participación y la de los demás?

25. ¿Cómo le convocan a las reuniones?

26. ¿Cuántas asambleas ha habido? ¿A cuántas ha asistido? ¿Por qué?

27. ¿Cuáles normas se han dado?

28. ¿Conocen sus estatutos?

29. ¿Consideran importantes tener normas? ¿Por qué?

30. ¿Sabe cuáles son sus derechos?

31. ¿Sabe cuáles son sus obligaciones?

32. ¿Existen sanciones y recompensas cuando cumple o incumple con sus derechos y obligaciones?

33. ¿Puede salir de la organización en cualquier momento? ¿Cuáles serían las consecuencias?

34. ¿Considera que ha habido información suficiente, clara y transparente por parte de sus dirigentes?

35. ¿Estás conforme con el actual comité? ¿qué mejoras podrían hacerse?

Comentarios adicionales

ANEXO 3

PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA VAQUITA.

PROBLEMÁTICA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
No hay un mercado para La Vaquita.	Buscar y obtener una inserción estable a los mercados (contrato de producción). Buscar clientes y hacer análisis. Explorar algunos nichos de mercado de quesos genuinos, como mercados justos, mercados orgánicos y mercados especiales o gourmet en la Ciudad de Querétaro. Buscar clientes y hacer análisis.
Se carece de información sobre la predictibilidad del proyecto, falta información de mercado y faltan indicadores confiables. También existe un dilema sobre la necesidad o no de la presencia de expertos especialistas.	Establecer la rentabilidad del producto. Tener claro los costos de producción, transporte y comercialización del producto dependiendo del mercado objetivo, para establecer su política de precios y conocer con certeza la rentabilidad del producto. Preparar un plan de negocios. Tener un equipo de gestión que asesore, que brinde información, argumentos y propuestas. El equipo de gestión pueden ser socios capacitados y profesionistas contratados. Suscribir acuerdos de colaboración con entidades de cooperación internacional para recibir asesoría, capacitación, asistencia técnica y financiamiento.
La mala reputación de algunos socios y dirigentes por supuestos abusos en la acción colectiva genera mucha desconfianza.	Construir confianza. Es un proceso gradual y consensuado que implica definir colectivamente y poner en práctica normas de comportamiento, establecer acuerdos sobre los deberes y derechos, sobre mecanismos de resolución de conflictos y aplicar incentivos y sanciones. Establecer espacios de rendición de cuentas de aspectos administrativos, contables, financieros y de gestión. Desarrollar capacidades en los líderes que tienen que ver con motivar y dirigir, asumir y delegar responsabilidades, fomentar la participación y apoyar el fortalecimiento de la identidad, sentido de pertenencia y

	confianza entre socios. También con la capacidad de manejar y resolver conflictos. Construir una cultura asociativa ubicando y manteniendo valores y principios compartidos entre los asociados: Solidaridad (mecanismos de compensación), Lealtad (a la empresa, no vender por afuera), Responsabilidad (cumplir con los compromisos afuera y adentro de la empresa), Honestidad y transparencia, Equidad (conflictos y mecanismos de resolución).
Hay heterogeneidad en el número de vacas que se ordeñan, en el destino de la producción y la importancia que representa el ingreso por leche dentro del ingreso familiar. Esto parece explicar en gran parte la dificultad de realizar la acción colectiva.	Compromiso de los socios actuales y/o búsqueda de socios: -Socios productores con volúmenes de producción significativos que permitan alcanzar rápidamente el tamaño de oferta exigida por el mercado. -Socios con capacidad de asumir un mínimo de riesgos económicos.
El desconocimiento de los estatutos y su comprensión es de casi del 70% de los socios. En los estatutos están previstos los beneficios y los costos que los socios consideran balanceados. La seguridad y la libertad están condicionadas y por lo tanto no existen y los socios lo manifiestan. No se han dado las dos fuentes para generar confianza: las normas de reciprocidad -ya que no han generado sus propias normas desde la discusión de los socios- y las redes de participación civil ya que no ha habido la repetición y la cercanía de las relaciones. No existe gradualidad en la sanción.	Conocer las normas establecidas en los estatutos y construir las propias normas específicas de la organización. Acordar normas flexibles. Desarrollar mecanismos de información y comunicación. Ágiles y claros para los socios. Al interior y al exterior. Funcionar con transparencia y democracia. Contar con los servicios de un auditor externo.
Sobre endeudamiento, generando dependencia del	Buscar fuentes de financiamiento externo. Una vez puesto en marcha el negocio: Otorgar servicios sociales a los socios

externo, sin balance entre ganancias y aportaciones	(seguro médico, becas para educación...), controles bacteriológicos de la leche, enfriamiento, colecta de leche, provisión de insumos veterinarios, alimentos.
---	--